



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
Ingeniero en Gestión Empresarial con Mención en Auditoría y Finanzas

TEMA:

DISEÑO DE PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS
QUE PERMITA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA
VENCIDA DE LA EMPRESA INDELTRO S.A.,
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
EN EL AÑO 2017

AUTORA:

LUZ MARÍA GÓMEZ VINCES

TUTOR:

ING. ANTONIO PÓVEDA, MSc

Agosto, 2016

GUAYAQUIL-ECUADOR

Certificado Sistema Anti plagió

Renuncia Derechos de Autor

Por medio de la presente certifico que todos los contenidos desarrollados en este proyecto de investigación son de mi absoluta propiedad y responsabilidad de:

LUZ MARÍA GÓMEZ VINCES

Tema: Diseño del control interno de la gestión de créditos y cobranza que permita la optimización de los procesos en la empresa Indeltro S.A., de la ciudad de Guayaquil, en el año 2017

Derechos a los que renuncio a favor Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) puede hacer uso del presente trabajo de titulación como bien convenga:

LUZ MARÍA GÓMEZ VINCES

Dedicatoria

Es muy difícil plasmar todos los sentimientos que generan el terminar mi carrera profesional y más aún el mismo hecho de agradecer a quienes de una u otra manera influyeron en la culminación de mis estudios superiores, sin embargo quiero agradecer a:

A DIOS por guiarme en todo momento, por ser mi luz y mi guía

A MI MADRE este ser maravilloso que me acompaña diariamente, gracias por sus consejos y su ejemplo.

A MIS HERMANOS, ellos son mi norte, mi mayor apoyo en cada logro,
Gracias a todos que han aportado a mi crecimiento profesional

LUZ MARÍA GÓMEZ VINCES

Agradecimiento

En estas líneas quiero dejar grabado mi agradecimiento perenne a la:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL, por permitir que ingrese, estudie y culmine mis estudios superiores.

A MIS QUERIDOS DOCENTES, por incentivar con el ejemplo que todos podemos alcanzar nuestras metas profesionales, por todos los conocimientos impartidos, por los consejos para ser cada día mejor.

A MIS COMPAÑEROS porque con el tiempo se convirtieron en amigos, gracias por esos momentos compartidos, por ser un apoyo constante, gracias queridos amigos.

GRACÍAS a la compañía que me permitió realizar mi trabajo de titulación y la oportunidad de terminar mis estudios superiores

LUZ MARÍA GÓMEZ VINCES

Índice de Contenido

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL	i
Certificado Sistema Anti plagio	ii
Renuncia Derechos de Autor	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de Contenido	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
Planteamiento del Problema	1
Formulación del problema	2
Sistematización del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Delimitación	4
Variables de la investigación.....	5
Capítulo I.....	6
Antecedentes de la Investigación	6
1. Marco Teórico	7
1.1 Administración y los conceptos	7
1.2 Planeación en el proceso de Administración	8
1.3 Organización y los conceptos integrales	10
1.4 Dirección.....	11
1.5 Control y la participación en el proceso de crédito y cobranzas	12
1.6 Gastos administrativos, Crédito y Cobranzas	13
1.7 Gestión de Crédito y Cobranza	14
1.9 Recuperación de cartera	16
1.10 Primer proceso de recuperación de cartera: (Susano, 2014).....	18
1.12 Tercer Proceso De Recuperación De Cartera Vencida	20
1.14 Marco Contextual.....	21

1.13 Los manuales en la construcción de procesos	22
1.14 Utilización de la simbología para la construcción de diagramas	23
1.15 Marco Legal.....	25
CAPÍTULO II.....	27
Metodología de la Investigación	27
2.1 Diseño de la Investigación	27
2.2 Tipo de Investigación.....	27
2.3 Metodología.....	28
2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación	29
2.5 Población y Muestra	29
2.7 Personas entrevistadas.....	29
2.8 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados	30
2.9 Resultado de las entrevistas.....	36
2.10 Conclusión de las entrevista.....	45
Capítulo III.....	46
Propuesta.....	46
3.1 Título	46
3.2 Implementación del diseño de procesos de crédito y cobranzas	46
3.3 Introducción.....	47
3.4 Antecedentes De Indeltro S.A.	47
3.5 Visión del área de Crédito y Cobranzas	47
3.6 Misión del área de Crédito y Cobranzas.....	47
3.7 Objetivos del manual	48
3.8 Manual de recuperación de cartera	48
3.9 Flujograma de la Gestión Cobranzas	51
3.10 Organigrama funcional propuesta para el área crédito y cobranzas	52
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Bibliografía.....	55
ANEXO.....	56
Anexo A Formulario de la encuesta	56
Anexo B Formulario para las entrevistas	58
Anexo C Resultado de las entrevistas internas.....	59

Índice de Tablas

Tabla N° 1.- Cartera vencida y ventas anuales.....	1
Tabla N° 2.- Análisis de cartera	2
Tabla N° 3.- Símbolos para construir diagramas	23
Tabla N° 4.- Distributivo de la población y muestra	29
Tabla N° 5.- Personas entrevistadas.....	29
Tabla N° 6.- Proceso de gestión de créditos y cobranzas	30
Tabla N° 7.- Falencias en el proceso de crédito y cobranzas.....	31
Tabla N° 8.- Mejoras en el proceso de crédito y cobranzas	32
Tabla N° 9.- Ventajas de la gestión de cobranzas.....	33
Tabla N° 10.- Carencia para la renovación de créditos.....	34
Tabla N° 11.- Tipo de cartera vencida	35
Tabla N° 12.- Conclusión de la entrevista.....	45

Índice de Figuras

Figura N° 1.- Ubicación de la empresa Indeltro en la ciudad de Guayaquil	5
Figura N° 2.- Procesos de Planeación Administrativa	9
Figura N° 3.- Proceso de Organización Administrativa	10
Figura N° 4.- Proceso de Dirección Administrativa	11
Figura N° 5.- Proceso de Control Administrativo.....	13
Figura N° 6.- Proceso de recuperación de cartera	18
Figura N° 7.- Mejores práctica en la recuperación de cartera.....	19
Figura N° 8.- Recuperación de cartera Indeltro S.A.	20
Figura N° 8 Proceso de gestión de créditos y cobranzas	30
Figura N° 9 Falencias en el proceso de crédito y cobranzas.....	31
Figura N° 10 Mejoras en el proceso de crédito y cobranzas	32
Figura N° 11 Ventajas de la gestión de cobranzas	33
Figura N° 12 Carencia para la renovación de créditos	34
Figura N° 13 Tipo de cartera vencida.....	35
Figura N° 14.- Conclusión de la entrevista	45
Figura N° 15 Organigrama funcional del área de crédito y cobranzas	52

INTRODUCCIÓN

Los procesos de administración forman parte de todas las actividades humanas, por lo tanto, la organización, planificación, control y dirección permiten el surgimiento de procesos que gestionan un mejor rendimiento económico y crecimiento de las empresas.

La planeación en cualquier empresa permite establecer los objetivos en orden, la organización sistematiza los recursos humanos y materiales que influyan en el crecimiento de la empresa. Mientras que el control tiene como objetivo supervisar las labores que realizan los colaboradores en cada una de sus áreas y por último la dirección se encarga de que se lleve en forma adecuada para conseguir las metas y objetivos planteados, basados en los principios de la administración que permiten potencializar los negocios.

La empresa INDELTRO S.A., es una fábrica ecuatoriana con más de 27 años de experiencia, es pionera en rotomoldeo que produce tanques de polietileno para almacenar agua o químicos, de uso industrial y doméstico. En el mercado hay diferentes medidas, colores o formas (redondos, cuadrados, rectangulares, rectos o apilables), desde 130 litros hasta 20.000 litros. Sus líneas de negocios se han diversificado y van desde el servicio de diseño y elaboración de juegos infantiles hasta las diferentes líneas de producto de uso doméstico, los mismos que cuentan con un sello de calidad y garantía de 10 años, sus principales líneas son: industrial, hogar, play garden y seguridad, entre sus clientes están las larvicultoras, camaroneras, empacadoras, bananeras, florícolas, industrias alimenticias, productores de granos, fábricas de gaseosas, cervecerías, entre otras instituciones.

Los diferentes equipos que incluyen resbaladeras, toboganes, columpios, escaladores, puentes, escaleras, techados, paneles y demás, los mismos que pueden crearse en todas las medidas y diseños posibles. Estos juegos son ideales para escuelas, colegios, parques, negocios, urbanizaciones o inclusive en residencias particulares.

Con estos antecedentes se busca enfocar en el desarrollo de políticas que incrementen las ventas y los procesos de créditos y cobranzas que influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa para el desarrollo de una mejor productividad y calidad en los productos.

El proyecto de titulación contiene:

Capítulo I: Marco Teórico, los antecedentes, las conceptualizaciones de los diferentes autores conocedores del tema, incluye administración, ventas, crédito y cobranzas, políticas de control interno, entre otros que sustentaran las fundamentaciones de la investigación, marco contextual, conceptual y legal.

Capítulo II: La metodología tendrá un enfoque descriptivo, Correlacional-causal. El diseño de la investigación utilizó las técnicas de investigación: Encuestas cuyos cuestionarios fueron aplicados personalmente, en un mismo momento y lugar. El universo/ población para determinar la muestra será interna: en la misma empresa y externas a determinados clientes, de acuerdo a los criterios para seleccionar el grupo objetivo a estudiarse. Tipo de investigación y análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

Capítulo III: Propuesta y su desarrollo, además constan conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del proyecto de titulación.

Planteamiento del Problema

La empresa INDELTRO S.A., tiene las oficinas en la ciudad de Guayaquil, en el Km. 12.5 vía a Daule, cuya participación en el mercado es representada por lo diversos productos plásticos que tienen como finalidad cubrir y satisfacer las necesidades de un importante nicho de mercado y su tendencia es vender los productos a los diferentes clientes que posee. Sin embargo en los últimos dos años se evidencia desorden en los procesos de gestión de créditos y cobranza lo que limita los ingresos económicos que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización, los mismos que en determinado momento benefician a la expansión nacional.

Los procesos actuales en la empresa determinan problemas en el cobro de los créditos a diferentes instituciones públicas y privadas, siendo uno de los factores que influyen al estancamiento financiero que perjudica la implementación de técnicas que modernicen la creación de nuevos productos y la ampliación de otras líneas que incidan en la ampliación de los productos y servicios de la empresas a otros mercados locales, nacionales e incluso a nivel de Latinoamérica.

En la siguiente tabla se observa el crecimiento de la cartera vencida vs ventas anuales, desde el año 2013 – 2014 – 2015.

Tabla N° 1.- Cartera vencida y ventas anuales

Años	Ventas	Cartera vencida
2013	2.765.518,89	153.022.89
2014	3.465.958.53	207.970,32
2015	3.178.851.00	315.675.44
Total	9.410.328,42	676.668,65

Fuente: Indeltro S.A.
Elaborado por la Autora

En la tabla se evidencia que desde el año 2013 con una cartera vencida de 153.022.89, aumentando en el 2014, un total de 207.970,32 y en el 2015 hubo un aumento de 315.675.44 dólares.

En resumen: Desde el 2013 al 2014 hay un crecimiento en dólares de 54.947,43. Mientras que del 2014 al 2015 se aumenta en 107.705.12, la diferencia entre estos períodos es de 52.757.69 dólares. Observándose el problema del crecimiento de cartera vencida.

Tabla N° 2.- Análisis de cartera

Años	Cartera vencida
2013	153.022.89
2014	207.970,32
TOTAL	54.947,43
2014	207.970,32
2015	315.675.44
TOTAL	107.705.12
CRECIMIENTO DE LA CARTERA VENCIDA	52.757.69

Fuente: Indeltro S.A.
Elaborado por la Autora

Formulación del problema

¿Cómo optimizar los procesos de gestión de crédito y cobranza para el mejoramiento de la administración de los recursos económicos y financieros de la empresa INDELTRO S.A.?

Sistematización del Problema

¿Cómo es el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas?

¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas?

¿Cuáles son las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar los procesos de crédito y cobranzas que permita la reducción de cartera vencida y disminuya los costos de cobranzas en la empresa INDELTRO S.A., de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

Analizar el actual proceso de la gestión de crédito y cobranzas utilizado para la recuperación de la cartera vencida.

Determinar las falencias de los procesos de crédito y cobranzas que permitan la identificación de las razones del incumplimiento de pagos de los clientes, por medio de la metodología de encuestas personales.

Evaluar las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.

Justificación

El desarrollo de las grandes, medianas y pequeñas en todo momento requieren mejorar los procesos para lograr mayor rentabilidad y que en determinado momento se puedan invertir en equipos que generen mayor producción, por lo tanto la presente investigación se justifica en la parte teórica utilizando las conceptualizaciones que aporten en el desarrollo de la empresa, además se consultaron revistas especializadas, libros y otros documentos.

En la parte metodológica se justifica al aplicar la técnica cualitativa y cuantitativa, con los instrumentos de la entrevista y encuesta, realizada en forma personal al grupo objetivo seleccionado como muestra.

En la práctica el trabajo de investigación servirá como referente para mejorar la gestión de proceso de crédito y cobranza en la empresa INDELTRO S.A., de la misma manera puede aplicarse en otras empresas que atraviesen la misma situación que les permita aumentar la rentabilidad y desarrollar nuevos productos que se perfilen en competitividad y generen crecimiento en las organizaciones.

Delimitación

El presente trabajo de titulación permite la siguiente delimitación:

Delimitación General de proyecto:

Campo: Empresarial (en el aspecto de la Pymes)

Área: Administración y Finanzas

Aspectos: Gestión de procesos de Crédito y Cobranza

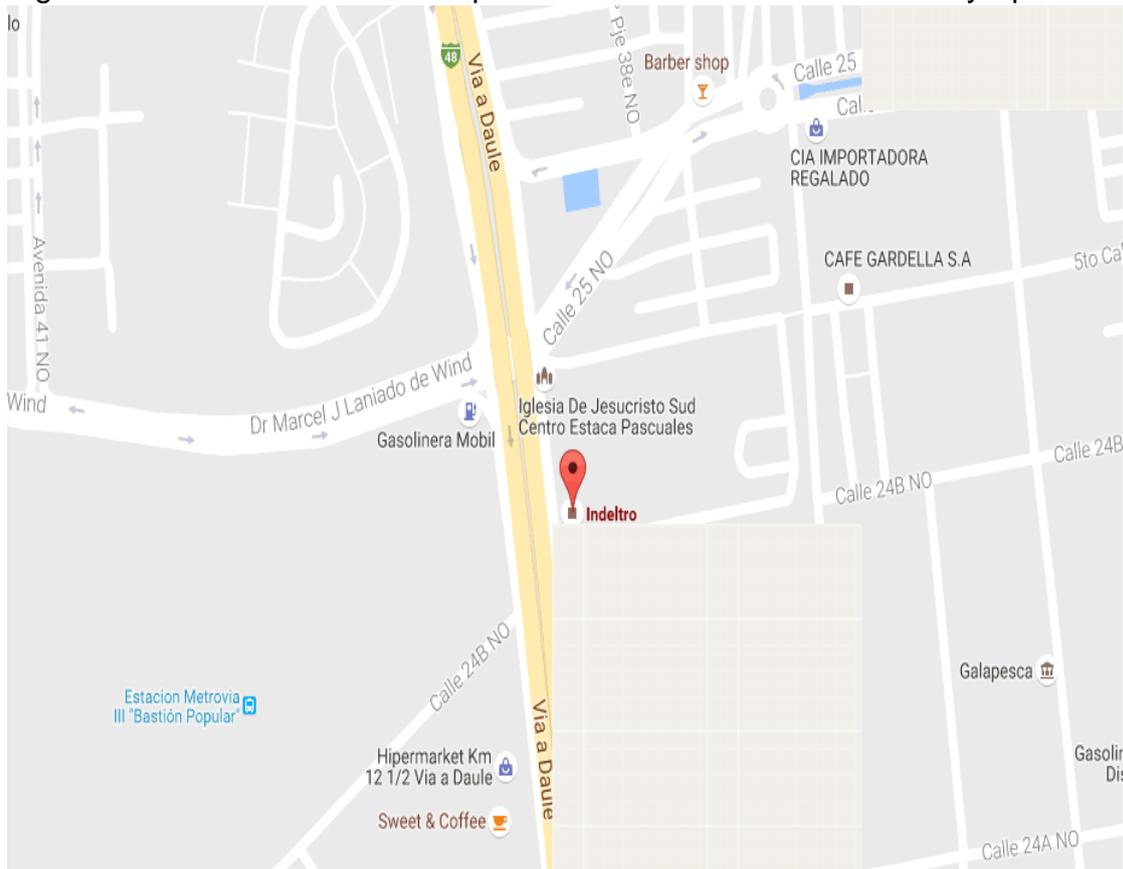
Tema: Diseño del control interno de la gestión de crédito y cobranzas que permita la optimización de los procesos en la empresa INDELTRO S.A., en la ciudad de Guayaquil, en el año 2017.

Delimitación Geo – Temporo Espacial

Geográfica: Se desarrollará en la ciudad de Guayaquil - Ecuador.

Temporo – Espacial: Se pretende implementar en la empresa INDELTRO S.A., en el año 2017

Figura N° 1.- Ubicación de la empresa Indeltro en la ciudad de Guayaquil



Tomado de Maps Google (2016)

Variables de la investigación

Variable Independiente: Gestión de crédito y cobranzas

Variable Dependiente: Optimización de los procesos

Capítulo I

Antecedentes de la Investigación

Los diversos estudios realizados acerca de los procesos de créditos y cobranzas afianzan la importancia en la investigación del presente tema, hay varias tesis, papers, artículos especializados, publicaciones en diarios, revistas que hablan de este tema, desatando la importancia de la recuperación de cartera vencida y los mecanismo para un llevar un buen sistema financiero.

En la tesis “Gestión de procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino”, presentada en la Universidad Técnica Particular de Loja, por (Armijos, 2016) destaca que “En la última década, la administración mediante la gestión por procesos ha despertado un interés creciente por parte de las empresas, desde la más grandes hasta las medianas”. Lo que relaciona la importancia del tema expuesto en la gestión, en los procesos con la participación de las empresas pequeñas, medianas y grandes, evidenciando que las políticas de crédito y cobranzas son necesarias para el desarrollo de las organizaciones, lo que incide en que las carteras vencidas busquen formas de recuperación de créditos.

La tesis planteada en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, cuyo tema enfoca el “Análisis y propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial, ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad”, los (Mosquera & Ramón, 2012) exponen “Lo que se pretende lograr con este proyecto es una concordancia entre tres elementos: perfil del cliente, políticas y procesos de crédito y de cobranzas para que los saldos de las cuentas no se vean afectados por malas decisiones”, los parámetros investigados relacionan al cliente con los créditos y cobranzas definidas por condiciones y políticas, involucrando la recuperación de cartera vencida que incluye normas en las que se trabaja simultáneamente en beneficio de la empresa.

1. Marco Teórico

1.1 Administración y los conceptos

En el desarrollo de las empresas, los procesos de administración están ligados con los procesos de planeación, organización, control y dirección en la que convergen otras actividades relacionadas con las ventas, mercadotecnia, producción y otros elementos que condicionan el funcionamiento de las organizaciones.

Para (García, 2010) etimológicamente La palabra Administración, se forma del prefijo: -Ad= hacia; - Ministratio= esta a su vez viene de “minister, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. La etimología de “minister” es pues diametralmente opuesta a la de “magister”, de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”. Si “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función. “minister” expresa lo contrario: o sea subordinación u obediencia.- el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio al otro..... (pág.14)

Consecuentemente los procesos administrativos apoyan el crecimiento de las empresas, relacionando la productividad, calidad, costo, entrega, crédito y cobranzas de las actividades que se realizan en la venta y comercialización de los productos o servicios. Una de las características principales es el esfuerzo de manejar coordinadamente las ventas y los cobros como meta para alcanzar los objetivos empresariales de alcanzar diversificación en los productos y expansión a otros mercados nacionales.

La administración tiene una visión amplia en que se combinan los procesos que focalizan el desarrollo de las compañías en un contexto que permite conectar la productividad con el protagonismo de los elementos que responden a la consecución de los objetivos, según De Censo & Robbins (2010) “La administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de personas” (pág. 5), lo que origina

las exposiciones de empoderamiento de las empresas en el mercado en el cual participan, con elementos administrativos que van desde la planeación, organización, dirección y control de todas las áreas involucradas en alcanzar las metas de satisfacer al mercado con productos de calidad.

En todas las actividades está inmerso la administración, así lo vemos en las actividades cotidianas del hogar, en las instituciones públicas o privadas, en los colegios, escuelas o universidades, evidenciándose que las instituciones sin fines de lucro llevan consigo la administración, considerando que la planeación se relaciona con la producción de bienes o servicios, mercados al que se comercializan, finanzas que se invierten, mientras que el personal o equipo humano es el factor integrador entre la producción y productividad.

La organización se ampara en el medio ambiente en que desarrollan las actividades y los puestos que ocupan las personas en el organigrama organizacional, detallando las tareas que deben realizar.

1.2 Planeación en el proceso de Administración

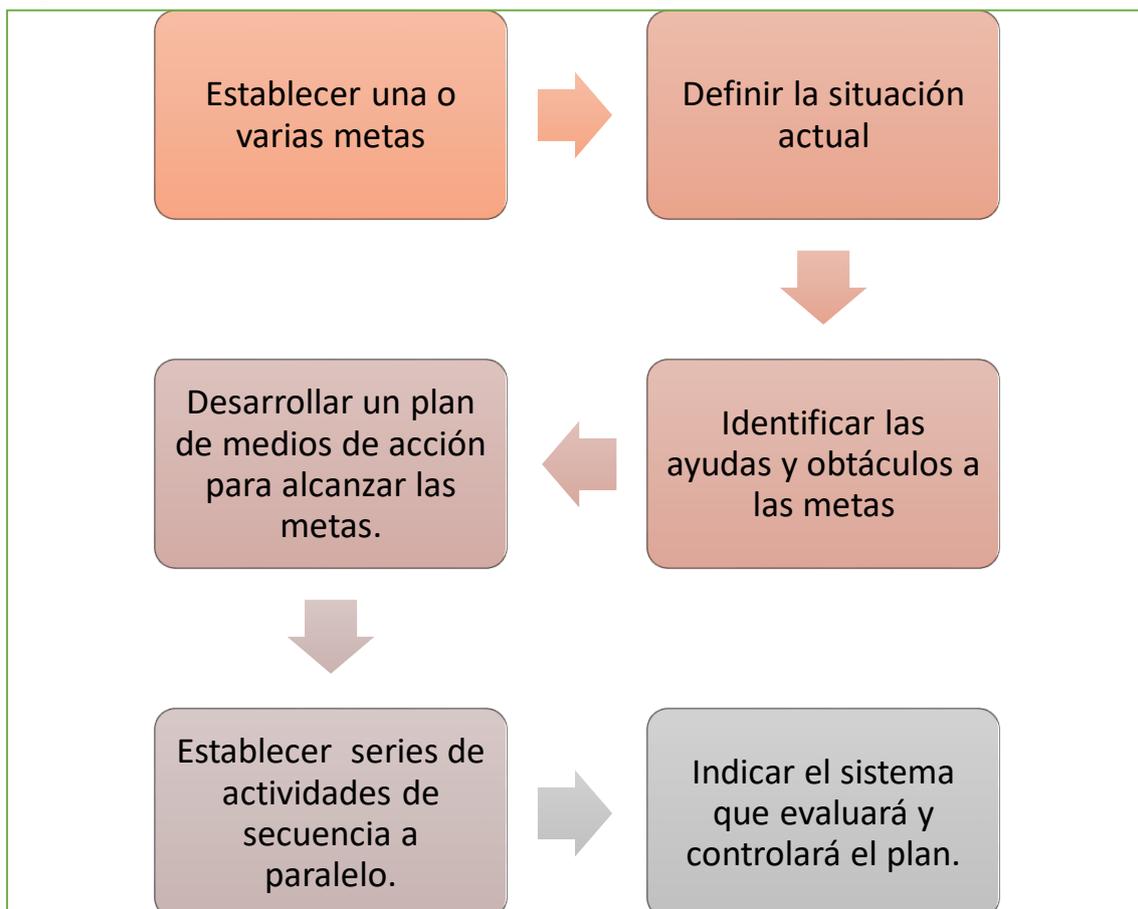
En la administración existen varios factores que intervienen en la consecución de las metas planeadas desde el momento de creación de las empresas en la que intervienen las áreas de mercado considerando los productos o servicios que venden o comercializan, los mismos que generan la utilidades que permiten invertir para generar crecimiento para expandirse a otros mercados locales, nacionales e internacionales, acompañado de los recursos humanos que direccionan el proceso de planeación.

Los expertos consideran que planear es decir por anticipado lo que se quiere conseguir, limando las metas en un tiempo determinado, García es uno de ellos que considera de gran importancia la planeación.

De acuerdo con (García, 2010) Para la efectiva instrumentación de las estrategias, los administradores deben comunicar tanto éstas como las premisas de planeación a todos aquellos necesitados de conocerlas y comprobar que los planes contribuyan a las estrategias y metas a los que responden. Asimismo, deben revisar las estrategias regularmente, desarrollar estrategias de contingencia y cerciorarse de que la estructura organizacional de la empresa se ajusta al programa de planeación. Finalmente, deben hacer del aprendizaje acerca de la planeación e instrumentación de estrategias, un proceso permanente. (pág. 27)

El comportamiento de los administradores establecen las políticas adecuadas para conseguir los objetivos trazados, enfatizando los principios en los que se involucran los recursos humanos para la consecución de los mismos.

Figura N° 2.- Procesos de Planeación Administrativa



Fuente: Tomado de (Ánzola, 2012)
Elaborado por la autora

1.3 Organización y los conceptos integrales

Las actividades que se realizan en la empresa deben ser organizadas por un gerente o administrador, quien organiza todo el trabajo y gestiona el desempeño organizacional en forma coordinada con los colaboradores para generar el trabajo en equipo y un ambiente interno idóneo para el desarrollo de las actividades, enmarcada en el organigrama organizacional en la que se expone la ubicación de los puestos y el cargo que desempeñan.

Los aspectos organizativos permiten el adecuado funcionamiento en las organizaciones, según (Rodríguez, 2011) La organización consiste en dotar de una estructura, un plan o un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones. (pág. 15). Dentro de la administración la organización identifica al grupo humano colaborador en el organigrama organizacional de acuerdo a las funciones que desempeñas, considerando aspectos como: habilidades, capacidades, conocimientos, profesionalismo, entre otras características.

Concluyendo que cada empresa establece el sistema organizativo que mejor se adapte a las necesidades empresariales.

Figura N° 3.- Proceso de Organización Administrativa



Fuente: Tomado de (Ánzola, 2012)
Elaborado por la autora

La organización permite alcanzar en forma eficaz y eficientemente los objetivos trazados, por ello el personal es parte vital para las empresas y son eje principal en la productividad y la elaboración de planes que permitan el crecimiento y desarrollo.

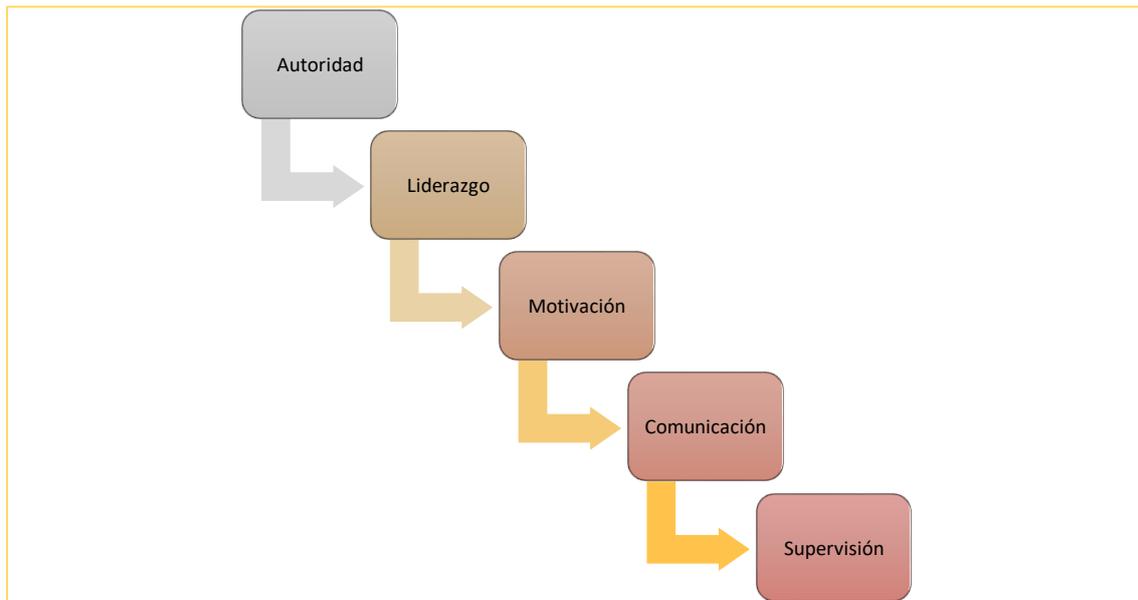
1.4 Dirección

La Dirección en las empresas determina la consecución de los objetivos planeados, de ella dependen los resultados de la ejecución de cada uno de los procesos implementados, interviniendo los recursos humanos, liderazgo, motivación y comunicación de los planes.

De acuerdo con (Huerta & Rodríguez, 2014) La dirección es la fase del proceso administrativo en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad, cualquiera que sea su denominación (gerente, director o encargado). La dirección se ejerce a base de decisiones que toman los colaboradores, ya sea de manera directa o indirecta, a través de la delegación de la autoridad. Al mismo tiempo, la dirección implica vigilar que las órdenes o instrucciones emitidas se cumplan de la forma adecuada. En el mundo empresarial la dirección vincula las actividades humanas de acuerdo con la capacidad de administrar todas las áreas. (pág.8)

En el proceso de la Dirección empieza por la autoridad que ejerce el Gerente o Administrador, asumiendo liderazgo con el personal, motivándolos contantemente, comunicando las acciones que se asumen en beneficio de la empresa, supervisando constantemente lo que se hace en la parte administrativa y operativa.

Figura N° 4.- Proceso de Dirección Administrativa



Fuente: Tomado de (Huerta & Rodríguez, 2014)
Elaborado por la autora

En la dirección la autoridad es ejercida en forma de liderazgo por quien gerencia la organización en forma adecuado, implementando aspectos que motiven al personal, con un comunicación directa, escuchando al personal que tiene a su cargo y supervisando cada una de las acciones que se asumen en beneficio del desarrollo de la empresa.

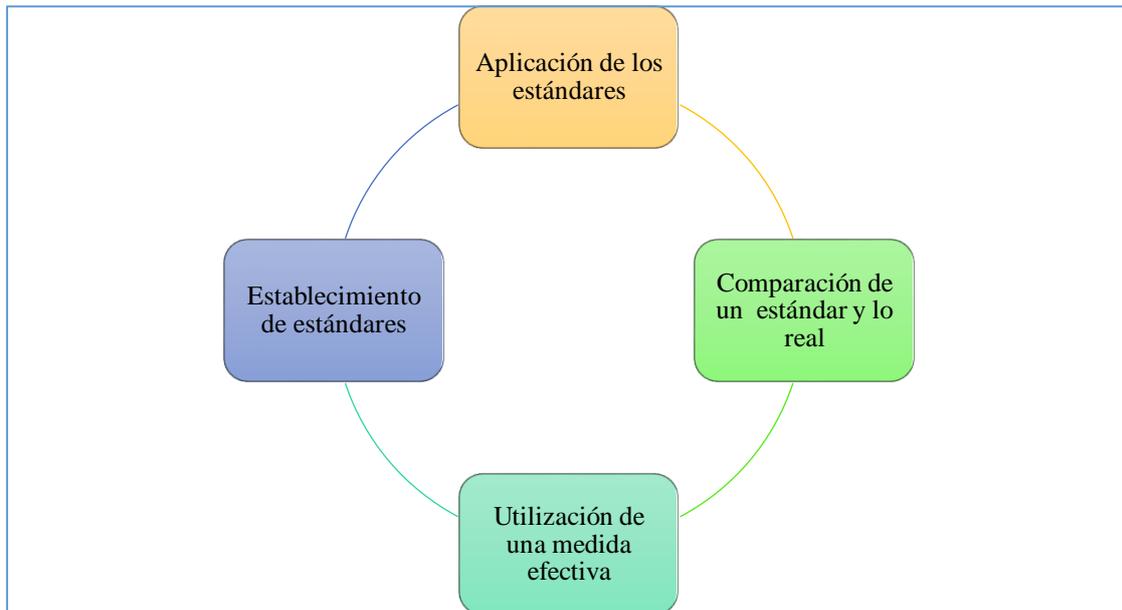
1.5 Control y la participación en el proceso de crédito y cobranzas

El control constituye la etapa final en la organización dentro de la administración, permite vigilar cada una de las actividades que se realizan en la empresa, es decir se controlan los recursos humanos y la participación en la realización de las tareas que desempeñan, es decir la parte operativa y administrativa, lo mismo ocurre con la organización y la productividad en la que se establece fijar normas para obtener resultados óptimos.

De acuerdo con García que expone la importancia en esta etapa de la administración en el contexto de las pequeñas, medianas o grandes compañías, por lo que cita a Koontz Harold (García, 2010) y expone que “Control es la medición del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de la compañía”. (pág.47).

La conexión de todas las áreas permite establecer que los procesos administrativos generan oportunidad de desarrollo y crecimiento en forma simultánea. Con la aplicación adecuada de los elementos las empresas dirigen sus planes para el cumplimiento de los mismos.

Figura N° 5.- Proceso de Control Administrativo



Fuente: Tomado de (Ánzola, 2012)
Elaborado por la autora

El control conecta actividades que establecen la aplicación de los estándares empresariales, comparándolos con la realidad, es decir hasta el sitio que ha alcanzado en el mercado, con la utilización de una medida efectiva generando la administración supervisada en cada acción que se emprenda.

1.6 Gastos administrativos, Crédito y Cobranzas

En toda organización, los gastos administrativos forman parte de las representaciones por diversas actividades que se realizan con el objetivo de integrar los servicios que brinda, identificando que aquellos gastos que no son por las ventas o la productividad, sino más bien que actúan como parte activa del funcionamiento organizacional son los gastos administrativos.

De acuerdo con (Hargadon & Armando Múnera , 2011) los gastos administrativos “Están comprendidos aquellos gastos que no tienen relación directa con el movimiento de las ventas” (pág. 157). Se manifiesta que se involucran otros gastos de las actividades administrativas, entre ellas se

identifican los gastos generados por crédito y cobranzas que se relacionan con la recuperación de cartera.

Por otro lado el crédito, para (Bannock, Graham, Baxter, & Ress, 2013) es la “Concesión del uso o posesión de bienes y servicios sin pago inmediato” (pág. 109), lo que convierte en una forma de venta frecuente en las empresas por la difícil situación que atraviesa el país, lo que en ocasiones se evidencia en el estancamiento de productos en organizaciones, que toman la decisión de distribuir los productos asumiendo diferentes formas de crédito, con plazos de pago a 30, 60 y 90 días, a través de diferentes formas, entre ellas, pagaré, cheques a fecha, pagos en efectivo.

Del proceso de ventas, nacen los créditos y de estos nacen las cobranzas, de acuerdo con (Definición, 2016) “Cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.”. En el Ecuador las cobranzas pueden llevarse a cabo mediante dos ejes: por cuenta propia de la compañía, es decir por medio de una persona encargada de esta área, o a su vez mediante empresas externas encargadas de hacer los cobros, en ambas se generan costos para las organizaciones.

1.7 Gestión de Crédito y Cobranza

La administración envuelve varias estrategias que aportan a la buena consecución de los objetivos planeados en la empresa, de acuerdo con (Finnerty, 2012, pág. 587) “La administración del capital de trabajo consiste en elegir los niveles de efectivo, los valores comerciales, cuentas por cobrar e inventarios, así como el nivel y la mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo” por lo tanto se realza la importancia del área de crédito y cobranzas interviniendo en las gestiones directas de la recuperación de valores financieros que permitan lograr el crecimiento y la expansión de la organización.

Los procesos de crédito y cobranzas son operativos que permiten el dinamismo en busca de resultados positivos de la gestión en la que intervienen personas responsables que identifica la problemática del sistema con la finalidad del logro de los objetivos en forma eficaz y eficiencia, enfocados en la rentabilidad y en la obtención de la recuperación de cartera vencida relacionándola con las ventas que realicen, lo que permite el crecimiento del mercado con la venta de productos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Según (Finnerty, 2012) “Impacto de las ventas, una compañía debe elegir sus niveles de cuentas por cobrar y de inventarios. La concesión de un crédito fácil y un nivel elevado de inventarios pueden ayudar a fomentar las ventas y a obtener pedidos rápidamente, pero estas prácticas también aumentan los costos”.(pág. 587)

Los elementos de cobranza forman parte del proceso que interactúa en el logro de los objetivos utilizando las fases del sistema en la que intervienen procesos y procedimientos con recursos humanos involucrados en el logro de las metas mediante proceso funcionales en forma horizontal, es decir que la responsabilidad puede compartirse con otras áreas, es el caso de la facturación en la que se involucran los departamentos de ventas, logística, contabilidad, crédito y cobranzas y finanzas. Las cuentas por cobrar en varias ocasiones, se convierten en activos permanentes de las empresas, convirtiéndose en ejes permanentes de recuperación de las carteras vencidas.

1.8 Uso de calificación en el proceso de Crédito y Cobranzas

La calificación utilizada en el proceso de crédito y cobranzas se divide en las categorías que representen el grado de vulnerabilidad en la recuperación de cartera vencida, sin descuidar la que está por vencer, considerando los parámetros que alertan al área de las acciones que debe asumir, de acuerdo con (Quintero, 2014), la calificación de riesgo se lo hace en las siguientes categorías:

Categoría A o riesgo normal

Categoría B o riesgo aceptable, superior al normal

Categoría C o riesgo apreciable

Categoría D o riesgo significativo

Categoría E o riesgo de incobrabilidad (Quintero, 2014)

Se asume que la categoría A es un riesgo normal, considerando la capacidad de pago de los clientes, en el tiempo de crédito acordado, es decir que los plazos ocupan un lugar importante para la recuperación de la cartera. El peso de la calificación genera la predisposición que tiene el área de crédito y cobranzas para gestionar los pagos en el plazo establecido.

En el mismo contexto los créditos calificados en la categoría B, representan un riesgo en la capacidad de pago que pueden ser corregidas con negociación y plazos convenientes, el área de cobranza debe estar atento a las acciones a emprender para la recuperación del dinero de las ventas realizadas.

La categoría C, o de riesgo apreciable conlleva una mayor comunicación personal y utilizando las telecomunicaciones, tratando de viabilizar los pagos de mejor manera. Por otro lado la categoría D y E que tienen un riesgo significativo y de incobrabilidad componen otras acciones que van desde la prejudicial, judicial y extra – procesal que generan gastos administrativos, los mismos que son los más difícil de recuperar y genera gastos extras a las organizaciones porque en ocasiones se contratan empresas externas para que asuman el cobro.

1.9 Recuperación de cartera

Una de las labores más difíciles y que compromete un alto riesgo para la es responsabilidad de la empresa, es la recuperación de cartera, la misma que involucra una serie de acciones: contar la información idónea del cliente, seguimiento de la deuda o del crédito por medio de llamadas telefónicas, e mail, mensajes de texto (SMS), visitas personales, uso de redes sociales, y en caso

extremos considera la contratación de empresas externas dedicadas al cobro y el uso de las formas pre – judiciales, judiciales y extraprocesal lo que conlleva costos adicionales a la empresa que involucra un grupo humano preparado, capacitado y profesional en esta área.

Las empresas para gestionar el cobro de los créditos debe analizar el comportamiento del deudor, la cartera vencida y por vencer con la finalidad de recuperar los valores vencidos, utilizando las mejores herramientas comunicativas y otorgando al cliente deudor las herramientas adecuadas para la recuperación de montos vencidos.

Entre los aspectos que se realizan esta la negociación en la recuperación de la cartera de créditos (Susano, 2014, pág. 49) indica que con la negociación “Muchos logran una alta efectividad, no solo en sus metas de cobranza, sino fundamentalmente consiguen que los prestatarios cumplan oportunamente con sus obligaciones [...] el uso de negociación les permite cobrar, aún en las condiciones más adversas en las que se encuentren los créditos impagos o fallidos”.

El área o departamento de crédito y cobranzas debe mantener todos los datos de la cartera de clientes actualizadas a fin de hacer uso de ella de la mejor manera, utilizando una comunicación asertiva hacer las primeras llamadas o visitas con educación y prudencia, la idea siempre es conservar al cliente y cobrar lo que debe.

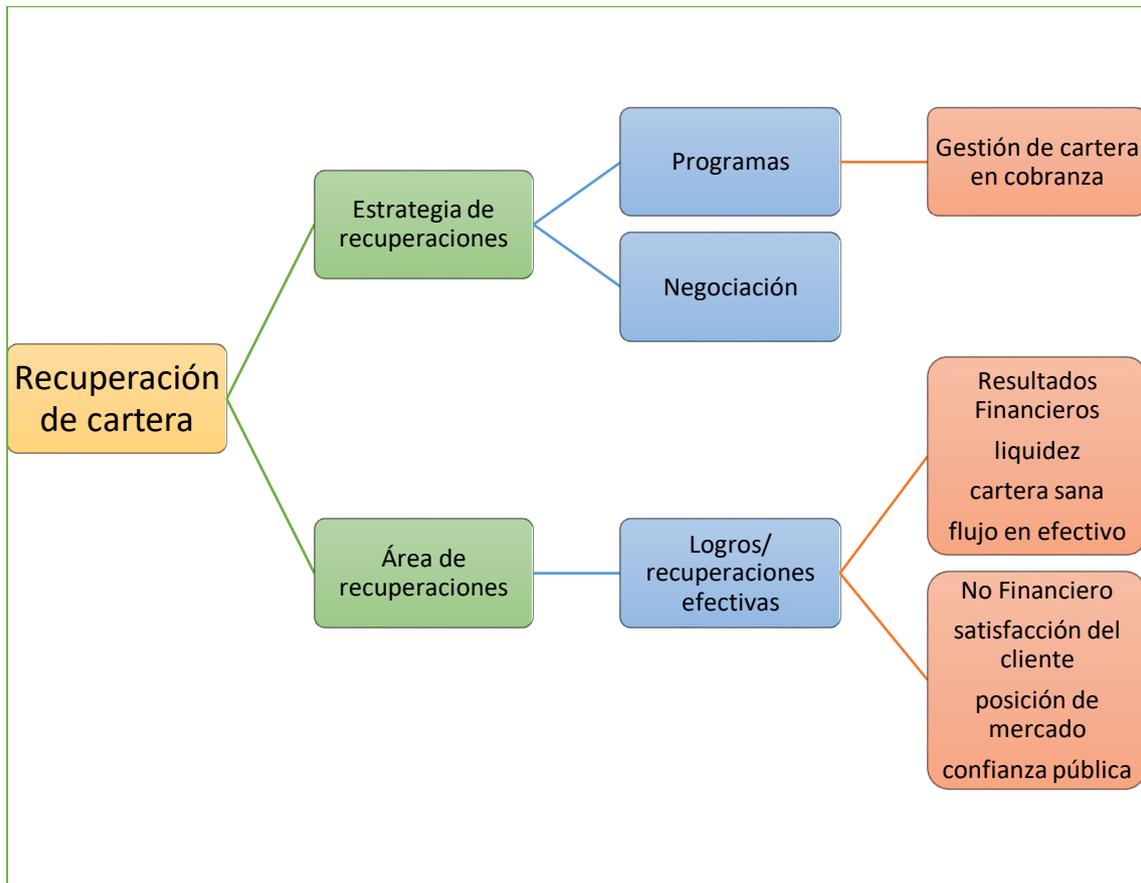
Algo importante es utilizar las herramientas de negociación en la que interviene acuerdos tempranos de pagos que ayuden a la recuperación de la obligación y rehabilitar al cliente, mientras que el seguimiento continuo permite mantener un recordatorio de las deudas vencidas con la meta de finalizar en el cobro de la cartera vencida.

1.10 Primer proceso de recuperación de cartera: (Susano, 2014)

De acuerdo con Susano, en la publicación sobre la investigación y análisis financiero, afirma que “Los acreedores, en materia de recuperación de los préstamos, no todos los prestatarios actúan de la misma manera cuando ellos requieren el pago de las obligaciones. Algunos no esperan el requerimiento, ni los avisos de vencimiento, acuden puntualmente a pagar sus cuotas”. La primera estrategia para la recuperación de cartera resalta la importancia de las estrategias de recuperaciones a través de programas y recuperación para gestiona la recuperación y llegar al éxito del cobro de créditos vencidos

En la figura 5, se evidencia el proceso que utilizado para la recuperación de cartera en forma programática:

Figura N° 6.- Proceso de recuperación de cartera

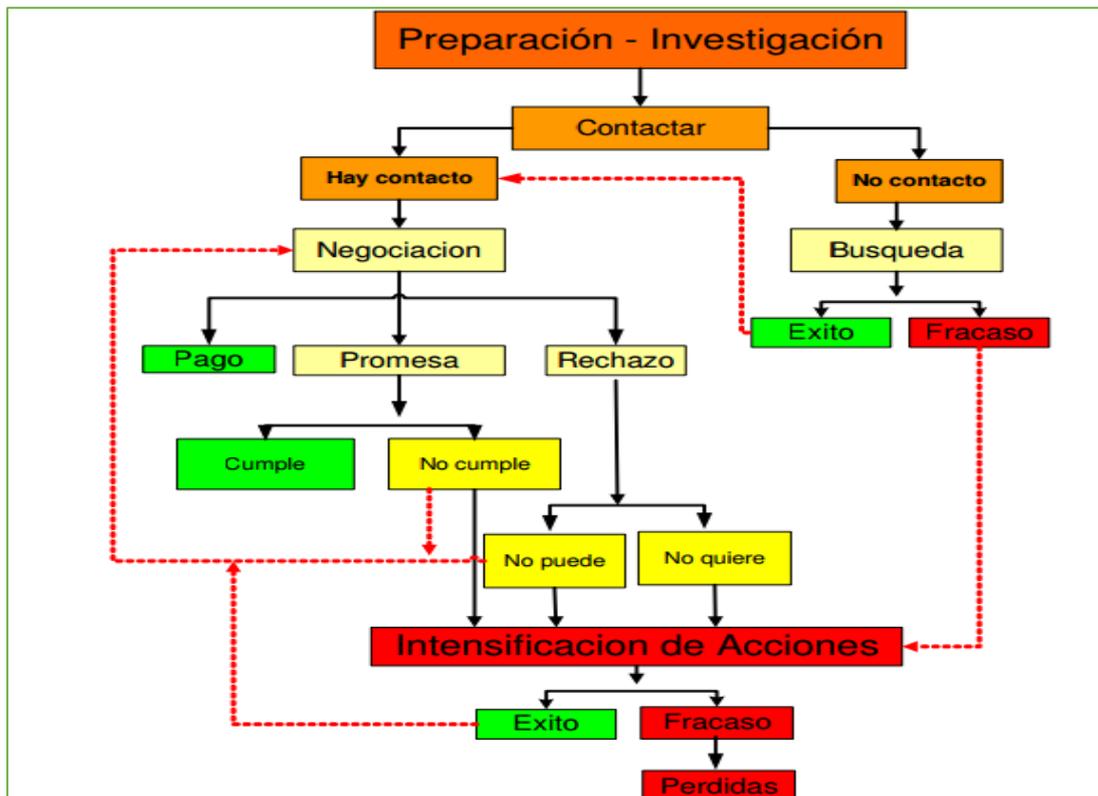


Fuente: Adaptación recuperación de cartera de Susano (2014)
Elaborado por la autora

1.11 Segunda Propuesta de Recuperación De Cartera

Se parte desde la perspectiva de la investigación, de acuerdo con los autores (Bettina Wittlinger, Carranza, & Mori, 2016), en la publicación Mejores Prácticas en estrategias de cobranzas “Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En la figura 6, el proceso establece estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera vencida.

Figura N° 7.- Mejores práctica en la recuperación de cartera



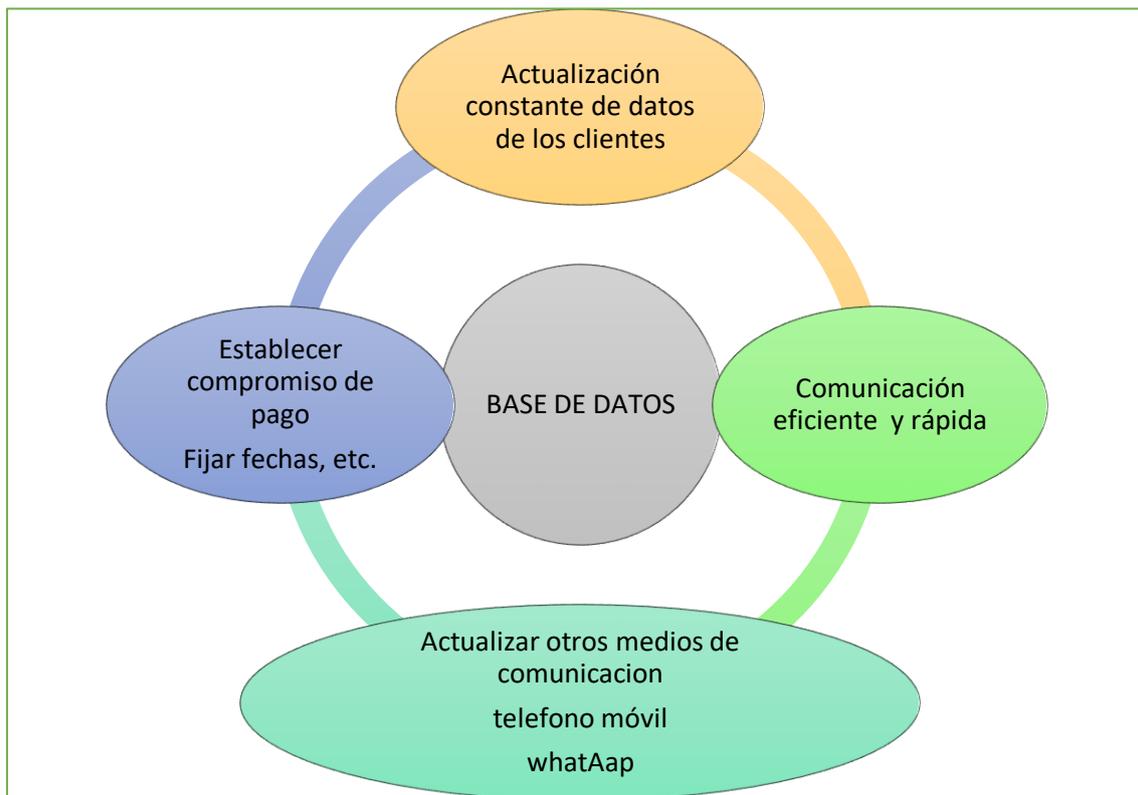
Fuente: Adaptación de procesos estratégicos (2016)
Elaborado por la autora

Otro de los aspectos es el área de recuperaciones, dedicada exclusivamente a llevar las tareas de lograr cobros efectivos, para obtener el resultado financiero que permite la liquidez y se da paso a tener una cartera sana generando un flujo efectivo para la organización y se llega al éxito o al fracaso

1.12 Tercer Proceso De Recuperación De Cartera Vencida

Para el análisis de procesos de recuperación de cartera vencida, se tomó en consideración la aplicada en la empresa (Indeltro, 2016) en la que se busca constantemente potenciar la base de datos para disminuir la cartera vencida.

Figura N° 8.- Recuperación de cartera Indeltro S.A.



Fuente: Adaptación de procesos estratégicos (2016)
Elaborado por la autora

Una de las actividades que se enfatiza es la constante actualización de la base de los clientes de clientes que tienen cartera por vencer, cartera vencida y los que tienen procesos judiciales, lo que beneficia para obtener un eficiente y rápida. Se enfatiza en el uso de las telecomunicaciones a través de los medios como la telefonía convencional, telefonía móvil y WhatsApp. En cada una de las actividades se busca establecer compromiso de pago, fijando fechas y formas de realizarlo.

1.14 Marco Contextual

INDELTRO, es una fábrica ecuatoriana pionera en rotomoldeo para producir tanques de polietileno para almacenar agua o químicos, de uso industrial y doméstico. Diferentes medidas, colores o formas (redondos, cuadrados, rectangulares, rectos o apilables), desde 130 litros hasta 20.000 litros.

Por más de 27 años hemos fabricado tanques que han dado la comodidad a miles de hogares ecuatorianos, entregando productos de primera calidad y duración, únicos con garantía de 10 años. Los sectores productivos del país cuentan con nuestro respaldo al desarrollo de sus actividades: larvicultoras, camaroneras, empacadoras, bananeras, florícolas, industrias alimenticias, productores de granos, fábricas de gaseosas, cervecerías, entre otras importantes.

Actualmente INDELTRO se ha diversificado, es así que ponemos a consideración el servicio de diseño y elaboración de juegos infantiles los cuales utilizan el mismo proceso de roto moldeado que nos ha caracterizado desde el inicio.



Tienen a la disposición diferentes equipamientos que incluyen resbaladeras, toboganes, columpios, escaladores, puentes, escaleras, techados, paneles y demás, los mismos que pueden crearse en todas las medidas y diseños posibles. Estos juegos son ideales para escuelas, colegios, parques, negocios, urbanizaciones o inclusive en residencias particulares. Ofrecen un producto que más allá de entretener, brinda seguridad para los pequeños.

1.13 Los manuales en la construcción de procesos

El uso de los manuales en la elaboración de procesos tiene por objeto la descripción del sistema, de su funcionamiento siguiendo especificaciones que van en beneficio de las organizaciones y del equipo humano por la necesidad de satisfacer a los clientes garantizando el buen desarrollo de las tareas. De acuerdo con (Rodríguez, 2011) manifestó que “Elaboración de manuales G. Continolo define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. (pág. 28), enfocándose al apoyo de las actividades diarias.

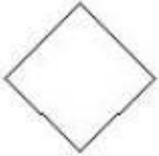
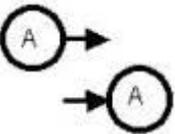
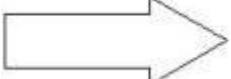
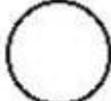
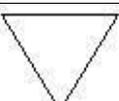
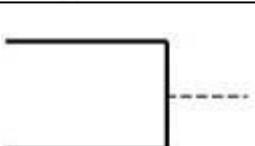
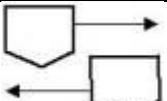
Parafraseando a (Rodríguez, 2011) se puede considerar que hay diversos tipos de manuales, entre los que se mencionan: Manual general de organización. Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

- Manual general de procedimientos. También es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.
- Manual general de políticas. Su objetivo es establecer políticas generales que, además de expresar los deseos y la actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.
- Manual específico de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso) respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- Manual específico de auditoría interna. Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna. (pág. 39)

1.14 Utilización de la simbología para la construcción de diagramas

En los diagramas se utilizan símbolos y su descripción es:

Tabla N° 3.- Símbolos para construir diagramas

	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
	ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.
	CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, pero unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.
	MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.
	TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA: (Flecha Ancha con una E). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento electrónico de información o formatos. Cubre Fax, Teléfono y Redes.
	INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.
	DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
	RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza par indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.
	ALMACENAJE: (Triángulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.
	ANOTACIÓN (Rectángulo abierto). El extremo de la línea punteada se coloca sobre alguna parte importante del diagrama y dentro del rectángulo, se escribe alguna aclaración, advertencia, instrucción especial o cualquier comentario que se considere necesario, acerca de esa parte del diagrama. El rectángulo se debe colocar separado del proceso, de manera que no complique el dibujo.
	SALTO DE PÁGINA. (Pentágono Invertido). Se utiliza para conectar dos símbolos que están en secuencia, pero en diferente página. Siempre deben ser parejas y llevan la misma letra en su interior.

Fuente: Adaptación de procesos estratégicos (2016)

Elaborado por la autora

1.14.1 Políticas Comerciales de la empresa Indeltro S.A.:

Distribuidor:

- Descuento por volumen de compra 5% (\$1000 mensuales)
- Descuento por pago 30-45- 60 días 5%
- Flete corre por cuenta de Indeltro hasta el tanque 5000 litros tipo botella.
- Flete corre por cuenta del cliente cuando se tratan de productos industriales.
- Se aplica el descuento del 2.5% por transporte cuando un distribuidor pertenece a una zona lejana (Quito, Loja, Oriente, Esmeraldas) y nuestro distribuidor cancela su propio flete.

Precios distribuidor:

- En la línea comercial (apilables, tipo botella hasta 5000lts, labio hacia fuera domésticos, rhinotank domésticos hasta 1300lts), productos señalización, kayak del pvp menos el 20%.
- En la línea de juegos infantiles es del pvp menos 10%.
- Línea industrial desde el tanque 6000 litros hasta 25000lts, tanqueros desde 2000 hasta 20000 y productos varios es del pvp menos 5% descuento.

Clientes Normales o Industriales:

- Descuento por volumen de compra 5%
- Descuento por pago contado 5%
- No incluye flete (fuera ciudad).

FABRICACION NUEVOS MOLDES

El proyecto de nuevos moldes deben ser cancelados por los clientes, pueden haber excepciones según montos de compras.

Se debe solicitar anticipo 50% y saldo antes de realizar pruebas.

TABLA DESCUENTO VOLUMEN COMPRAS NETAS TRIMESTRALES

Entre las políticas actuales es que si tiene 60 días y se toma más de 90 días, el sistema hace 30 días de descuento. Vencida la factura no se despachan hasta que se cobran las facturas vencidas.

En la siguiente tabla se observa las políticas de descuento por volumen de compras

Hasta \$ 5.000,00	sin descuento adicional
Desde \$ 5,001,00 hasta \$ 10.000.00	2% adicional
Desde \$10,001,00 hasta \$ 15,000.00	3% adicional
Desde \$15.001,00 hasta \$ 20,000.00	4% adicional
Desde \$20,001,00 hasta \$ 30,000.00	5% adicional
Desde \$30.001,00	6% adicional

1.15 Marco Legal

Según la Constitución Política del Ecuador, 2008

(Constituyente, 2008) Sección octava Trabajo y seguridad social Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

De acuerdo con la Ley de Defensa del Consumidor en el "Art. 47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa: 1. El precio al contado del bien o servicio materia de la

transacción; 2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y, 4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio. Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses.

El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero. El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores. Concordancias: Constitución de la República del Ecuador, Arts. 308 Código Civil (Libro IV), Arts. 1592, 1609, 1611, 2113, 1586 Art. 48.-

Pago Anticipado.- En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente. Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero. Concordancias: Código Civil (Libro IV), Arts. 1511, 1513 Art. 49.-

Cobranza de Créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesta al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigido a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar. Concordancias: Código Civil (Libro II), Arts. 973 Código Civil (Libro IV), Arts. 1467, 1473 Código Penal, Arts. 596.

CAPÍTULO II

Metodología de la Investigación

2.1 Diseño de la Investigación

El trabajo de titulación contiene un diseño de investigación basado en el enfoque cualitativo y cuantitativo, en la que se incluyen los resultados de los datos estadísticos, que se representan en tablas y figuras.

Para las encuestas se elaboraron seis preguntas de acuerdo a las variables independientes y dependiente. En el contexto teórico se consideró las conceptualizaciones de varios autores por lo que se utilizó una extensa Bibliografía relacionada con la administración y los procesos de recuperación de cartera.

Las entrevistas fueron aplicada personalmente y directa al asesor financiero y la asistente de crédito y cobranzas, utilizando una guía de preguntas sobre el tema investigado.

2.2 Tipo de Investigación

Entre los tipos de investigación utilizada se encuentran:

Tipo Exploratorio.- La investigación explora las fundamentaciones teóricas de la administración, crédito y cobranzas, recuperación de carteras como temas que sustentan las fundamentaciones teóricas del estudio.

Tipo Descriptivo.- Describe los que se debe realizar en los procesos de crédito y cobranza, considerando los diversos esquemas de especialistas y estudiosos en finanzas que aportan con dos esquemas explicativo del proceso

de recuperación de cartera, se incluye el de la empresa como forma de amparar la comparación de los esquemas para escoger uno para la aplicación en la propuesta.

Tipo Cuantitativa.- La investigación aplicó la técnica de la encuesta, con el instrumento del cuestionario, para recolectar, analizar la información que permita la aplicación de la propuesta del proyecto de titulación.

Tipo Cualitativa.- Aplicando la técnica de la entrevista al personal administrativo de la empresa investigada.

Tipo No Experimental.- No se afectó ninguna de las variables.

2.3 Metodología

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos utilizados fueron: método Deductivo - Inductivo, Analítico - Sintético. Método Deductivo – Inductivo.

Método Deductivo – Inductivo: La investigación se la realizó de lo general, desde las definiciones de la administración y los procesos administrativos hasta lo particular del crédito, la cobranza y la recuperación de cartera.

Método Analítico - Sintético: Primero se analizó por separado cada variable, se tomaron las conceptualizaciones y luego se sintetizó, es decir se unieron todas las partes y obtuvieron los resultados del estudio por lo que se escogió uno de los procesos que mayormente relacionan su esquema con las metas que se tiene a cumplir.

Método Bibliográfico aplicado al utilizar varios libros y artículos relacionado con el tema investigado, es decir que se sustentó toda la parte teórica del estudio por medio de expertos en el tema.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica utilizada fue la encuesta y la entrevista.

Los instrumentos para la encuesta fue el cuestionario

Para la entrevista fue la guía de preguntas

2.5 Población y Muestra

La población tomada en consideración para el presente estudio es:

Tabla N° 4.- Distributivo de la población y muestra

N°	Detalle	Áreas	N. Personas
1	Entrevista	Administrativa	7
2	Encuesta	Clientes Guayaquil	20

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Por ser una población pequeña se decidió aplicar las entrevistas y encuesta a toda la población.

2.7 Personas entrevistadas

Tabla N° 5.- Personas entrevistadas

Entrevistados	Descripción
Gerente Financiero 1	Hombre, 40 años de edad, Master en Economía, 15 años experiencia como gerente de cobranzas
Gerente Financiero 2	Mujer, 42 años, Ingeniero Comercial, 13 años Gerente de crédito y cobranza
Gerente Financiero 3	Hombre, 32 años de edad, Economista, 5 años experiencia en el área de cobranzas
Gerente Financiero 4	Hombre, 46 años de edad, Master en Economía, 10 años experiencia como Gerente de Comercialización, Crédito y cobranzas
Gerente Financiero 5	Mujer, 35 años de edad, Master en Economía, 8 años experiencia en Gerencia de comercialización, crédito y cobranzas
Gerente de crédito y cobranzas 1	Mujer, 27 años de edad, Ingeniero Comercial, 6 años experiencia como asistente de crédito y cobranzas
Gerente de crédito y cobranzas 2	Mujer, 30 años de edad, con 10 años experiencia como asistente de gerencia de crédito y cobranzas

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

2.8 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

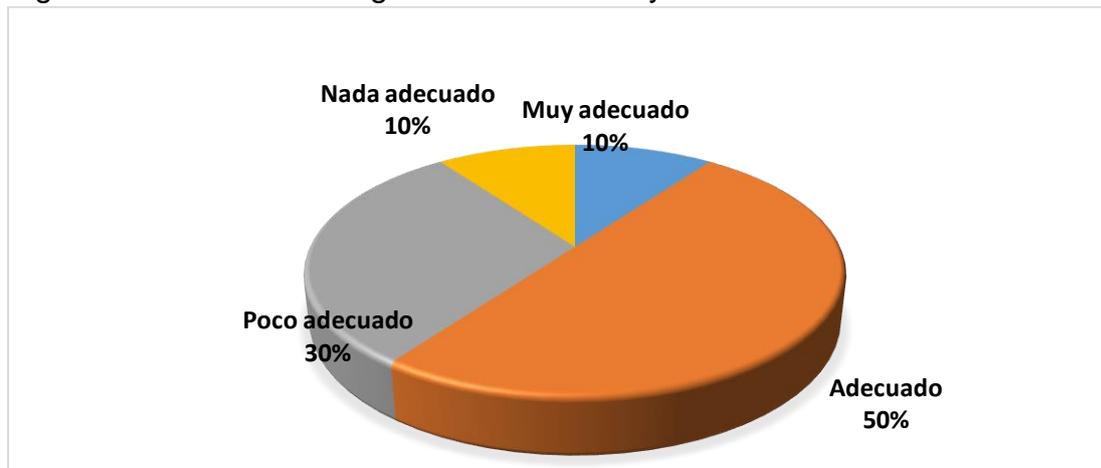
1. ¿Cómo es el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas?

Tabla N° 6.- Proceso de gestión de créditos y cobranzas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	2	10%
Adecuado	10	50%
Poco adecuado	6	30%
Nada adecuado	2	10%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 8 Proceso de gestión de créditos y cobranzas



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 clientes, 2 dijeron que el actual proceso de gestión y cobranza es muy adecuado, mientras que 10 mencionaron que es adecuado, 6 personas indicaron que poco adecuado y 2 expusieron que son nada adecuado.

En conclusión para la mayoría de los encuestados los procesos de crédito y cobranzas son adecuados para la recuperación de cartera vencida.

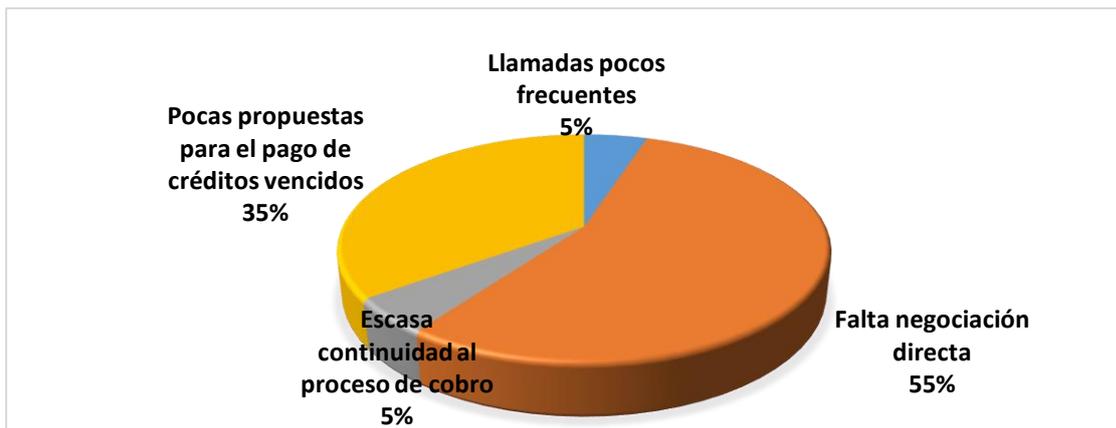
2. ¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas?

Tabla N° 7.- Falencias en el proceso de crédito y cobranzas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas pocos frecuentes	1	5%
Falta negociación directa	11	55%
Escasa continuidad al proceso de cobro	1	5%
Pocas propuestas para el pago de créditos vencidos	7	35%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 9 Falencias en el proceso de crédito y cobranzas



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 clientes, una persona indicó que las falencias del actual proceso se encuentran las llamadas pocos frecuentes. Mientras que 11 mencionaron que hay pocas propuestas para el pago de créditos vencidos, 1 expuso que por la escasa continuidad al proceso de cobro, por ultimo 7 expusieron que falta negociación directa en los procesos de crédito y cobranzas.

En conclusión para la mayoría de los encuestados hay pocas propuestas para el pago de créditos vencidos y la falta de negociación directa.

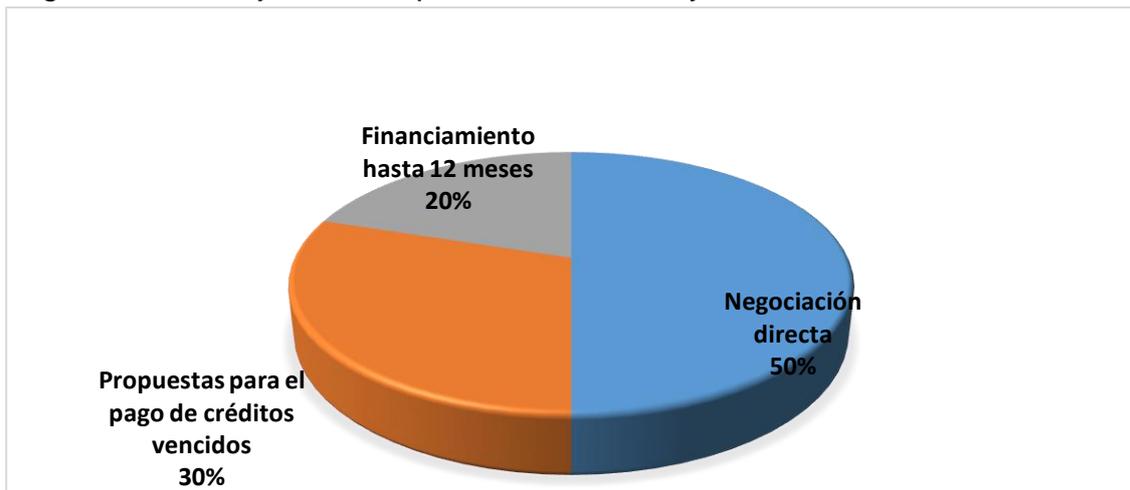
3. ¿Cuáles son las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.?

Tabla N° 8.- Mejoras en el proceso de crédito y cobranzas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Negociación directa	10	50%
Propuestas para el pago de créditos vencidos	6	30%
Financiamiento hasta 12 meses	4	20%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 10 Mejoras en el proceso de crédito y cobranzas



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 informantes, 10 indicaron que entre las posibles mejoras aprecian la negociación directa, añadiendo que 6 de los encuestados que debe haber propuestas para el pago de créditos vencidos y por último 4 expusieron el financiamiento hasta 12 meses plazo.

En conclusión se observa que la negociación en forma directa con el área de crédito y cobranzas de la empresa es la mejor forma de ejecutar el pago de los créditos vencidos.

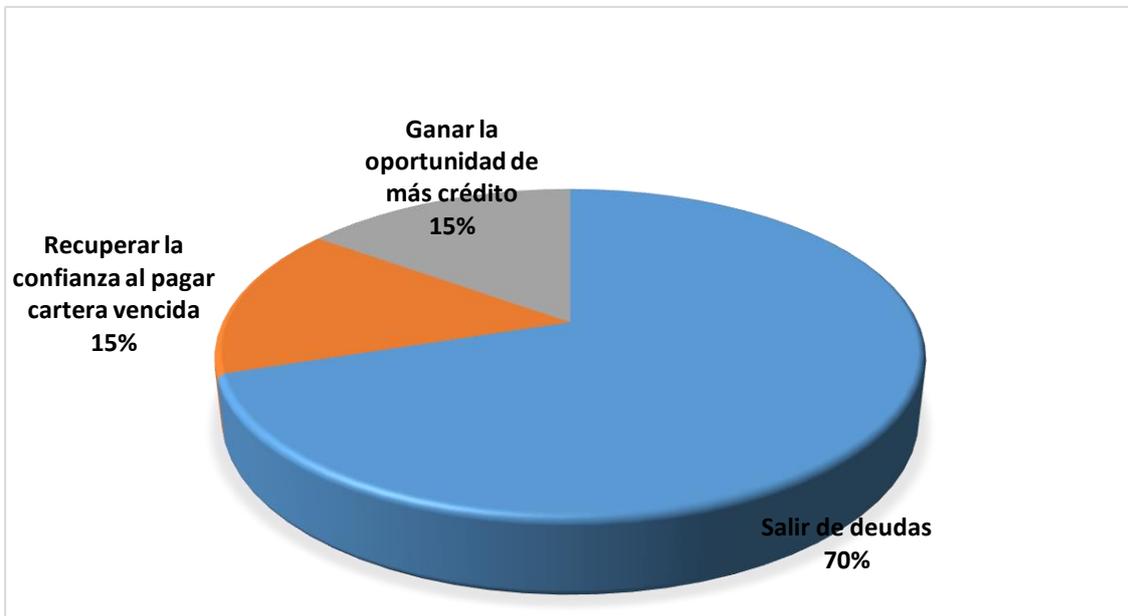
4. ¿Cuáles son las ventajas de la gestión de cobranzas de Indeltro S.A.?

Tabla N° 9.- Ventajas de la gestión de cobranzas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Salir de deudas	14	70%
Recuperar la confianza al pagar cartera vencida	3	15%
Ganar la oportunidad de más crédito	3	15%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 11 Ventajas de la gestión de cobranzas



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 informantes, 14 dijeron que buscan salir de deudas con la empresa para de esa forma obtener la oportunidad de continuar comprando, 3 indicaron que buscan recuperar la confianza al pagar la cartera vencida. Los 3 último expusieron que quieren ganar la oportunidad de más crédito.

En conclusión todas las opciones presentan la oportunidad de continuar trabajando con la empresa y realizar las compras de los productos que comercializan.

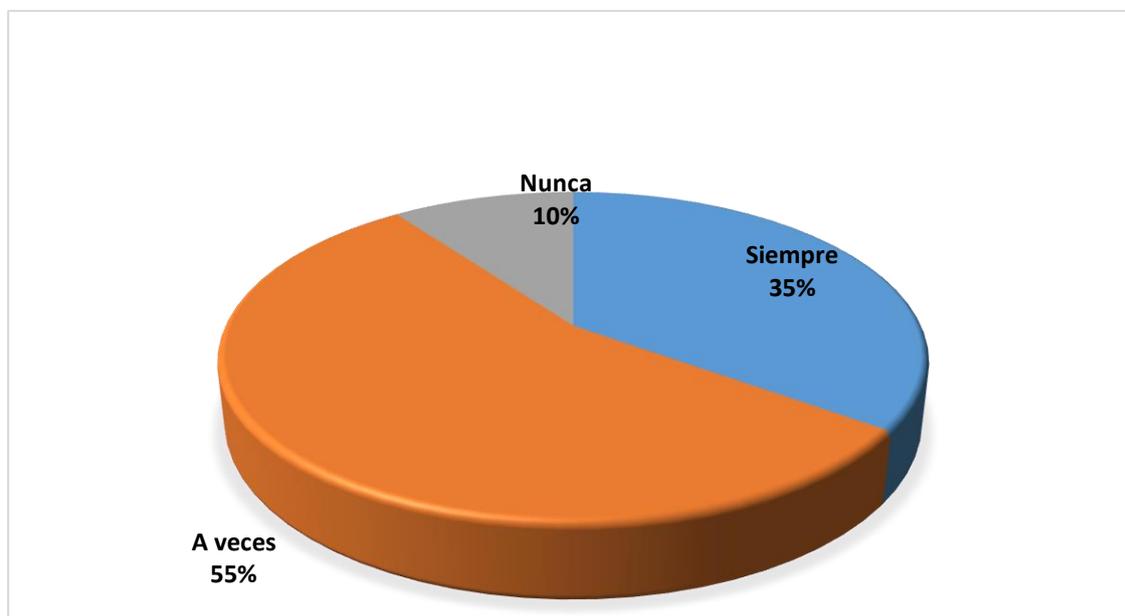
5. ¿Considera que existe carencia de políticas para la renovación de créditos?

Tabla N° 10.- Carencia para la renovación de créditos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	35%
A veces	11	55%
Nunca	2	10%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 12 Carencia para la renovación de créditos



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 clientes, 7 mencionaron que siempre existe carencia de las políticas para la renovación de créditos, 11 indicaron que a veces se observa que las políticas no son claras para la renovación de la deuda, 2 expresaron que nunca, porque si hay políticas claras para los créditos.

En conclusión, en la empresa investigada se observa que faltan políticas bien claras para realizar la renovación de créditos.

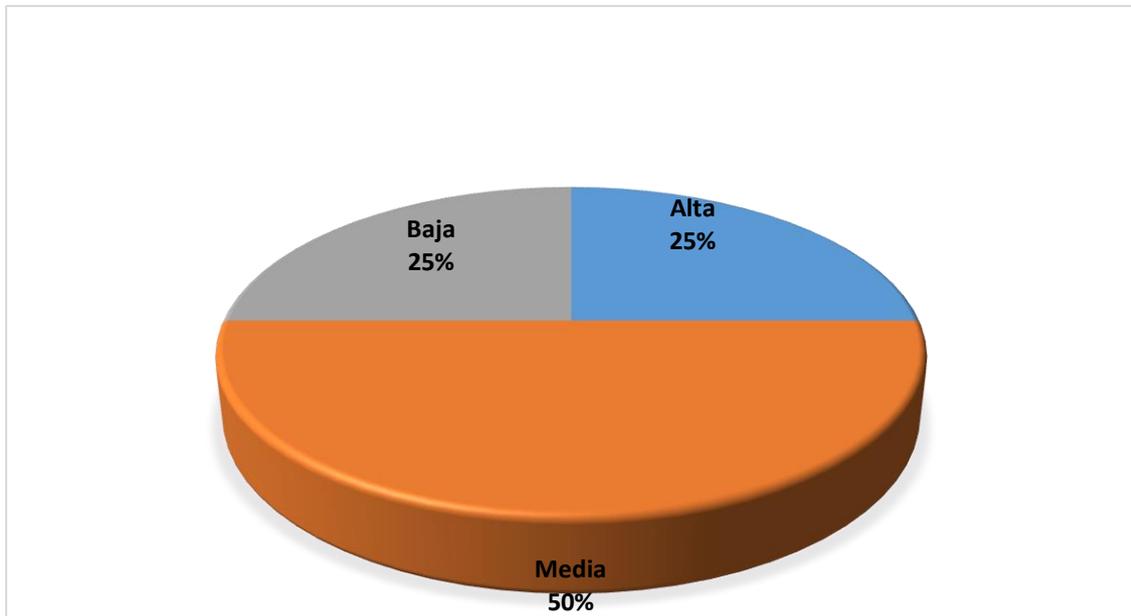
6. ¿La cartera vencida con la empresa Indeltro S.A. es?:

Tabla N° 11.- Tipo de cartera vencida

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Alta	5	25%
Media	10	50%
Baja	5	25%
Total	20	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 13 Tipo de cartera vencida



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

En la encuesta realizada a los 20 clientes, 5 de ellos indicaron que es alta, por lo que requiere de políticas de pagos y negociación. Por otro lado 10 consideran que el nivel es medio en la cartera vencida con la empresa investigada por último 5 concluyeron que la deuda es baja.

En conclusión los deudores de la empresa se categorizan: 5 alta, 10 medio y 5 baja, lo que sirve para evaluar la propuesta.

2.9 Resultado de las entrevistas

1. ¿Cómo percibe el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas en las empresas ecuatorianas? Porqué

GF1: Por lo general son procesos que no se han actualizado por la poca importancia que le dan a nivel de gerencia, quienes creen que lo más importante es vender.

GF2: Deben ser actualizados. El gran problema de falta de liquidez en las empresas ecuatorianas es el manejo inadecuado de cartera vencida, en varias ocasiones le dejan al área de comercialización la parte de cobranzas y el personal no sabe definir el rol en la empresa.

GF3: La deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas es la falta de personal para recuperar dinero por las ventas realizadas lo que incide en que as empresas tengan problemas de liquidez.

GF4: Son caducos, siguen utilizando el mismo sistema de llamadas telefónicas o visitas personales, creo que deben automatizar los procesos para crear mayor eficiencia en la recuperación de cartera.

GF5: Son el reflejo de la poca importancia que tienen en la empresa la parte de crédito, no le dan estímulos económicos a quienes logran la recuperación de cartera, eso en ocasiones perjudica el trabajo.

GCC1: Las empresas dan poco importancia al trabajo de recuperación de cartera. Lo ideal es que se delegue una persona que se encargue de recuperar la cartera vencida.

GCC2: Son viejos, no cambian siguen el mismo esquema. Lo que se requiere es considerar sistematizar la forma de cobro, es decir que el avance de la tecnología permite mejorar el sistema de cobro y actuar en forma eficiente.

En conclusión, en las entrevistas se determinó que el sistema de crédito y cobranzas requiere de actualización, hacer que los cobros sean automatizados, pero sobretodo que exista una persona encargada de esa área y que se trabaje con personas eficiente en los cobros. Otra opción es mejorar la política de incentivos en la recuperación de cartera vencida.

2. ¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas?

GF1: Una de las mayores falencias es la falta de políticas claras en el crédito sobre las cobranzas, es decir que el área de ventas debe manifestar las formas de cobro y las políticas que tienen las empresas.

GF2: Para las empresas uno de los más graves inconvenientes es la pérdida de tiempo del personal en la realización de los cobros, diariamente el personal debe dedicar horas para llamar a los clientes que no han pagado los créditos adquiridos.

GF3: Los altos costos legales en los que se incurre cuando se llega a instancias legales es un perjuicio para la empresa, se pierde tiempo y dinero extra en el pago a empresas especializadas.

GF4: El pago extra al personal que lleve las diversas gestiones de cobro es un gasto que incurre la empresa. Otros de los aspectos negativos es que el no cobro incide en la pérdida de un cliente, lo que debe evitarse.

GF5: La gestión de cobro es un pago que representa para la empresa gasto, lo mismo ocurre con el transporte o los gastos por representaciones legales a los que debe acudir la empresa cuando se vuelve irrecuperable una cartera. Sin embargo, lo que más perjudica es la imagen con los clientes y la pérdida de los mismos.

GCC1: En mi caso creo que es la poca actualización de la cartera de clientes.

GCC2: Una de las falencias es que en muchas ocasiones las empresas descuidan el cobro y en un momento se vuelve poco recuperable, especialmente cuando el número de clientes morosos es alto.

En las entrevistas se determinó que “Para cobranzas es un proceso que carece de políticas claras, por ejemplo si llega a determinado monto debería pasarlo a legal, pero en ocasiones dicen que no, es mejor insistir y se pierde tiempo”, palabras textuales de uno de los entrevistados, mientras que el otro ejecutivo consultado manifestó que faltan políticas claras para el inicio y proceso de los cobros y se incurre en altos costos y se pierde clientes.

3. ¿De qué manera se optimizan los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en las empresas?

GF1: Los avances en la tecnología refleja que se los procesos deben modernizarse utilizando un software que actualice los sistemas de cobranzas y estos se vuelvan eficientes.

GF2: Las empresas especializadas en crédito y cobranzas cuentan con personal profesional en estas áreas lo que genera la oportunidad de contar con uno de ellos para el cobro de la cartera vencida. Sin embargo las organizaciones le restan importancia, lo que involucra la pérdida de dinero.

GF3: La tecnología es una opción para automatizar los cobros e las empresas

GF4: El uso de un software para la actualización de los cobros es una mejor opción que tienen las empresas para agilizar los procesos de cobranzas y que apoyarían al trabajo de quienes dirigen esta área.

GF5: Agilizar la presencia de quienes cobran, personalizando cada uno de los cobros, ser colaborativos entre quienes deben y quienes cobran, generando relaciones que involucren el compromiso de aceptar pagar sin mermar las relaciones cliente – empresa.

GCC1: Se requiere de software especializado que apoye eficientemente el trabajo de quienes cobran las cuentas vencidas.

GCC2: Actualización de la cartera de clientes, mejorar la comunicación entre clientes y empresa, asumiendo compromisos de pago que no dañen las relaciones es la mejor manera de optimizar los cobros.

En conclusión, de acuerdo a las entrevistas se determinó que para optimizar los procesos “Se debería realizar un esquema en el que se reporten todos los casos y actualicen los datos, un software especializado para esta área”. Mientras que otro informante informó que “Activar con la tecnología mecanismos de procesos que poco a poco vayan actualizando, un software es lo ideal con la finalidad de agilizar los cobros”. Lo que evidencia que la tecnología con el uso de un software especializado es un apoyo al proceso de cobros de la cartera vencida.

4. ¿Qué tipo de documentos son los que se utilizan en el proceso de cobranza?

GF1: En la empresa donde presto mis servicios las facturas es el documento utilizado en el proceso de cobro.

GF2: Es una hoja diseñada especialmente para el control de recaudaciones la que permite llevar el control de las cobranzas.

GF3: El uso de cheques fechados es una de las formas que se utilizan en el proceso de cobranza y en ocasiones no se eficaz por lo que se tiene la factura de las ventas realizadas.

GF4: En nuestro caso el pagaré constituye uno de los documentos más eficientes que garantizan el cobro de créditos adquiridos, se lo utiliza por que garantizan el cobro de lo adeudado.

GF5: Las facturas y los pagarés constituyen los documentos mejor utilizados en el proceso de cobranza.

GCC1: Las facturas es el documento utilizado como forma de garantía hacia un cobro.

GCC2: Las facturas se las utiliza para el cobro de los créditos.

En las entrevistas los resultados se dieron en el siguiente contexto de respuestas por parte de los informantes: “Las facturas son las que evidencia el crédito adquirido”. Por otro lado se informó que “Se llevan a través de la factura y una hoja de control de recaudación”.

Las hojas de control es parecido a las facturas y son los documentos que permiten a las empresas evidenciar los cobros de aquello que se vendió. Sin embargo para otros de los entrevistados el pagaré constituye la forma de cobro más eficaz para recuperar la cartera vencida.

5. ¿Cuáles son las ventajas de la gestión de cobranzas de Indeltro S.A.?

GF1: Creo que una de las características principales es que el área tiene independencia financiera lo que da la oportunidad de actuar con mejor eficacia en los cobros y agilizar la recuperación de la cartera vencida, sin embargo se requiere de más compromiso hacia recuperar el crédito.

GF2: El tener un departamento independiente permite que las personas que están a cargo de las cobranzas puedan actuar con mayor libertad en las operaciones de recuperar la cartera vencida.

GF3: El tener un personal independiente del área de finanzas, lo que se observa es que requieren un mayor apoyo para la realización de su labor.

GF4: Creo que las empresas deben independizar esta área para dar mayor apertura al personal encargado y dar la oportunidad de gestionar los cobros con mayor eficiencia.

GF5: En ocasiones trabajar con personal especializado es una buena opción.

GCC1: Tener procesos de cobros personalizados con el uso de la tecnología

GCC2: He observado que tienen departamento independiente

En las entrevistas las respuestas fueron que lo mejor del área de crédito y cobranzas es “El tener independencia de la parte financiera, es un área independiente y con gente capacitada que conoce los clientes morosos y sabe en qué momento están los procesos de cobro”. Así mismo el otros entrevistado manifestó que: “Pienso que uno de las mejores ventajas es que el área actúa independiente de lo que es finanza o gerencia, se tiene libertad para poder tomar decisiones que aporten a la recuperación de cartera”. Otra respuesta es que los cobros personalizados es una de sus ventajas.

6. ¿Considera que existe **carencia de políticas claras para la renovación de créditos**?

GF1: Definitivamente esa es una de las mayores debilidades que se evidencia en el proceso de cobranzas por lo que perjudica los ingresos a la empresa y daña las relaciones con los clientes.

GF2: A mi manera de ver lo que falta es que se independice el crédito del área de cobranzas, lo que sucede es que el mismo personal debe realizar dos o más actividades que le restan eficiencia a la operación de cobros.

GF3: Una de las características que falta en las empresas es no contar con políticas de cobro que se establecieron en el momento de las ventas.

GF4: Definitivamente trabajar con personal especializado en el área le da mayor garantía de lograr los cobros eficientemente, pero el no tener políticas de cobranzas o renovación de crédito perjudica la recuperación de los valores vendidos.

GF5: El no existir políticas claras de cuando, como y con qué tipo de porcentaje se aumentará en caso de no cumplir con el tiempo de pago es una de las deficiencias de la empresa.

GCC1: Creo que la falta de políticas de cómo serán los cobros y el aumento que generan los atrasos es una de las deficiencias de la empresa.

GCC2: Toda organización debe establecer políticas de cobro que especifiquen las ventajas del crédito y las desventajas sino cancela a tiempo como forma de evitar que se presente cartera vencida.

En las entrevistas se mencionó que la falta de políticas claras “Sí, es uno de los mayores problemas. Porque se evidencia que no continúan con los procesos adecuados, falta el diseño de un esquema que aporte al cobro de cartera vencida”. Así mismo otro entrevista recalcó “No creo que sean políticas sino que deben asumirse otros sistemas que tengan apoyo cuando los clientes morosos se niegan al pago, no solo la parte legal, sino agregar en la misma empresa un área de llamadas frecuentes”.

7. ¿Hay resultados positivos en el cobro de la empresa Indeltro S.A?

GF1: Si bien se ha recuperado la cartera vencida hay muchas desventajas que deben corregirse en el proceso de cobros, es decir que se deben asumir mejores estrategias para la recuperación de la cartera.

GF2: Insisto se continua sin establecer normas en el cobro, aclarar a cada uno de los clientes que deben asumir el pago de un porcentaje por los atrasos, es decir que se deben aclarar en las ventas que tendrán un recargo por las cuentas impagas.

GF3: Por lo general las empresas recuperen en un mínimo porcentaje las cuentas impagas, pero creo que falta mejores normas que regulen el cobro de las facturas vencidas.

GF4: Sí, pero se requiere de mayor eficiencia.

GF5: Un poco, la situación país influye en que se incumplan los pagos que se adquieren.

GCC1: Falta mayor eficacia y rigor en los cobros.

GCC2: Sí, pero falta.

En las entrevistas se consideró que si hay eficacia pero hay falencias, entre las respuesta se resalta “Sí, porque no es falta de claridad sino de eficacia del proceso”. Por otro lado el otro informante indicó que si hay resultados positivos en el proceso de los cobros “Sí las personas encargadas saben qué hacer y cómo hacerlo”.

Uno de las debilidades se relaciona con la falta de regulaciones en el cobro de porcentaje (5%) por el atraso del pago de las facturas, pagaré o las hojas que se llevan como parte del crédito adquirido. El porcentaje se debe aumentar de acuerdo a cada tiempo vencido.

8. ¿La cartera vencida con la empresa Indeltro S.A para usted es recuperable?

GF1: Sí la situación en el país mejora hay muchas posibilidades, compensando el cambio de gobierno y la nueva política puede existir otra oportunidad.

GF2: Puede existir la posibilidad de recuperar la cartera vencida si se implementan formas de negociación que le convengan a ambas partes.

GF3: Es difícil por la falta de liquidez en las empresas.

GF4: Si bien hay oportunidades de recuperar éstas son lentas y con procesos negociables.

GF5: Se da la oportunidad si se prestan los puntos favorables para que los clientes puedan optar por pagos en cuotas aceptables para los clientes y que puedan ser canceladas sin dificultad.

GCC1: Hay opciones que pueden negociarse dependiendo del monto adecuado, con pagos de mensualidades sin perder el cliente.

GCC2: Si hay negociación se puede tener opción de recuperar la cartera vencida por los clientes.

En las entrevistas existe optimismo de parte de los dos entrevistados, mencionaron que: “Hay muchos medios para recuperarla” ¿Cómo? La insistencia, poner planes de financiamiento, disminuir los intereses por deuda, proponer la negociación directa, generar compromiso de pago”. De la misma manera el otro entrevistado indicó “Sí, porque hay mecanismos como lo legal, oficinas intermediarias, se puede llamar a la negociación directa, o tomar decisiones que involucre la rebaja de la deuda si hay pagos trimestrales o mensuales, en fin”. Es decir, que hay oportunidades de que la empresa aplique formas de cobro que beneficien al cliente y a la empresa.

9. Expectativas de recuperación de la cartera vencida utilizando el diseño de procesos de crédito y cobranzas

GF1: Una de las opciones es que se implementen nuevos procesos que permitan la recuperación de la cartera vencida, entre estos proceso están las negociaciones directa con los clientes, ampliando la forma de pago en cuotas que puedan ser pagadas en forma puntual.

GF2: Se pueden utilizar sistemas intermediarios que beneficien la recuperación de la cartera con el pago de un porcentaje mínimo 5% y que puedan tener un apoyo de refinanciar la cartera vencida.

GF3: Con la implementación de nuevos procesos se busca una comunicación eficiente y directa con el cliente.

GF4: Las visitas personalizadas con el compromiso de pagos puntuales sin el cobro de intereses sobre la deuda es una de las formas que puede tener aceptación entre los clientes.

GF5: Hay oportunidad si el diseño acoge lo que quiere el cliente y lo que puede pagar sin volver a retrasarse.

GCC1: Es una buena opción para recuperar la cartera vencida.

GCC2: Es probable que se recupere si hay la apertura del cliente moroso, pero que necesita el producto para continuar vendiendo..

En las entrevistas se indicaron las siguientes expectativas sobre la implementación de la propuesta: “Es lo que se espera que se implementen nuevos sistemas que permitan recuperar la cartera para dar viabilidad de nuevos proyectos que permitan el crecimiento de la empresa”. “Por supuesto que sí, hay procesos de recuperación de cartera eficientes que resultan eficaces al momento de cobrar. Lo que se requiere es la constancia y la oportunidad de la aplicación de esos procesos que beneficiaran a la empresa en tener ese dinero para la compra de más equipos y maquinarias”. Lo que brinda la oportunidad de recuperar la cartera vencida.

2.10 Conclusión de las entrevistas

Como resultado se puede asumir que el actual proceso tiene falencias que pueden subsanarse si se toman en consideración sistemas que apoyan los procesos de cobranzas. Si bien mencionan que no tienen perdida la cartera vencida si manifiestan que deben ampliarse en el sistema de cobro e incluso se recomienda que otra persona pueda encargarse de los cobros.

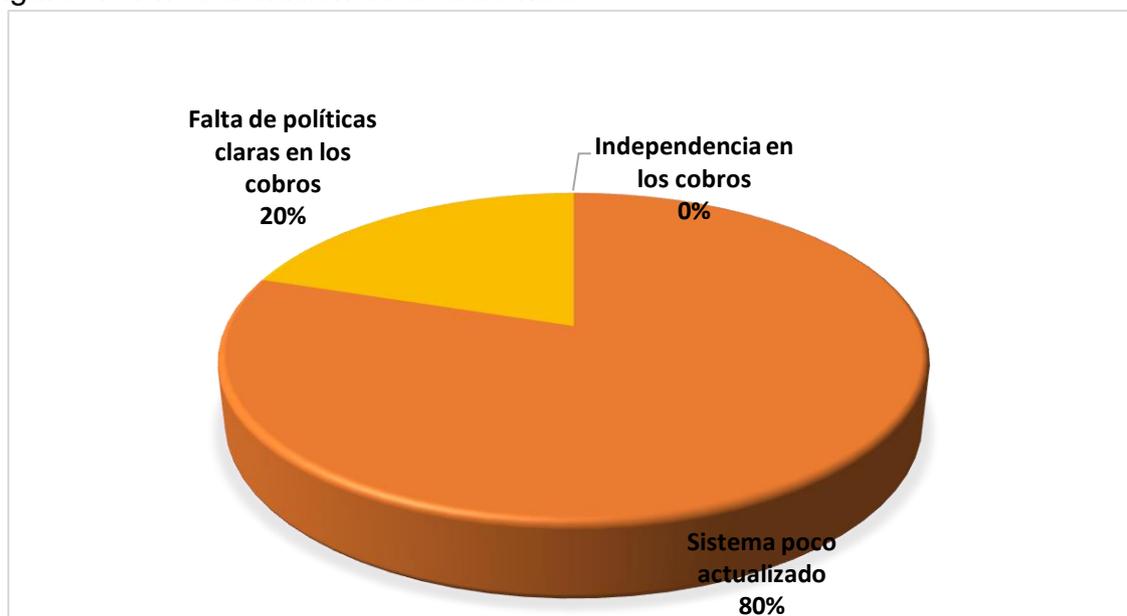
Por otro lado la búsqueda de aspectos que negocien las deudas, proponiendo un descuento en los intereses, o el pago a plazo de determinados montos con el compromiso de pago.

Tabla N° 12.- Conclusión de la entrevista

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sistema poco actualizado	4	80%
Falta de políticas claras en los cobros	1	20%
Independencia en los cobros	0	0%
Total	5	100 %

Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Figura N° 14.- Conclusión de la entrevista



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Capítulo III

Propuesta

3.1 Título

Diseño de procesos de créditos y cobranzas para reducción de la cartera vencida en la empresa Indeltro S.A, de la ciudad de Guayaquil.

3.2 Implementación del diseño de procesos de crédito y cobranzas



indeltro@gye.satnet.net
 Guayaquil – Ecuador
 Km. 12.5 vía a Daule, (593 -4) 2115038 – 115010
 Celular: 091057386



Imagínelo, lo hacemos en plástico

	Manual de Procesos de crédito y cobranzas	Código: CC/PCC/01
		Página 1 de 6



Elaborado por: Luz María Gómez Vincés	Revisado por Ing. Julissa Zambrano	Aprobado por:
---------------------------------------	------------------------------------	---------------

Fecha: 13/09/2016	Fecha: 01/10/2016	Fecha: 13/10/2016
-------------------	-------------------	-------------------

Vigencia	Fecha: 23/10/2017
----------	-------------------

3.3 Introducción

El manual de procesos de crédito y cobranzas describe el alcance, los procedimientos y aplicación del sistema que fortalecerá la recuperación de cartera en la que se establecen las funciones y responsabilidades del área, los mismos que apoyaran al buen desarrollo de la empresa Indeltro S.A. cada uno de los procesos tienen como objetivo cobrar créditos vencidos, lo que conlleva a obtener una mejor relación con los clientes.

3.4 Antecedentes De Indeltro S.A.

INDELTRO, es una fábrica ecuatoriana pionera en rotomoldeo para producir tanques de polietileno para almacenar agua o químicos, de uso industrial y doméstico. Diferentes medidas, colores o formas (redondos, cuadrados, rectangulares, rectos o apilables), desde 130 litros hasta 20.000 litro.

Los procesos actuales en la empresa determinan problemas en el cobro de los créditos a diferentes instituciones públicas y privadas, siendo uno de los factores que influyen al estancamiento financiero que perjudica la implementación de técnicas que modernicen la creación de nuevos productos y la ampliación de otras líneas.

3.5 Visión del área de Crédito y Cobranzas

Indeltro S.A. es una empresa especializada rotomoldeo para producir tanques de polietileno, con espíritu de servicio al cliente, valorizando el compromiso de pago y seriedad en los actos contraídos.

3.6 Misión del área de Crédito y Cobranzas

Negociar y brindar al cliente las políticas de crédito y cobranzas más flexibles para satisfacer sus necesidades y expectativas fabricando y comercializando productos de gran calidad.

3.7 Objetivos del manual

1. Puntualizar el funcionamiento del manual
2. Mejorar los procesos de cobros (recuperación de cartera)
3. Mantener las buenas relaciones con los clientes
4. Controlar el manejo de la cartera por vencer y la cartera vencida
5. Capacitar al Personal
6. Aumentar los ingresos económicos en la empresa
7. Lograr clientes comprometidos con los pagos de créditos por vencer y vencidos.

3.8 Manual de recuperación de cartera

En el proceso de recuperación de cartera vencida se deberán establecer los siguientes parámetros:

1. Se debe actualizar la cartera vencida de clientes en categorías

Categoría A o riesgo normal

Categoría B o riesgo aceptable, superior al normal

Categoría C o riesgo apreciable

Categoría D o riesgo significativo

Categoría E o riesgo de incobrabilidad

2. Contactarlos vía telefónica, personal, por medio de email, redes sociales, es decir, utilizar todas las formas de comunicación actuales con la finalidad de establecer contacto.

Redes sociales: Instagram, Facebook, Skype, entre otras

Uso de WhaApp, email.

Páginas web

3. Una vez establecido el contacto empezar el proceso de negociación:

Formas de pago: 3, 6, 9, 12 meses

Con la firma de un pagaré o cheques a fecha

No al pago de intereses por cartera vencida

Se puede establecer renovar la negociación de nuevas compras

Pago de comisiones a los gestores de cobranza

El trueque como forma de pago con aquellas empresas que cuenten con filiales de productos que Indeltro S.A. requiera para sus actividades cotidianas

4. Generar promesas de pago de parte de cada cliente, es decir establecer prioridades de los clientes.

Se espera que cumplan las promesas de pago, las mismas que pueden financiarse en forma trimestral, semestral o anual. En este aspecto se puede cumplir o no las promesas.

5. En este contexto puede dar en que haya el rechazo a la propuesta, el cliente que acepta que No puede o No quiere pagar; por lo tanto, se deben intensificar las estrategias:

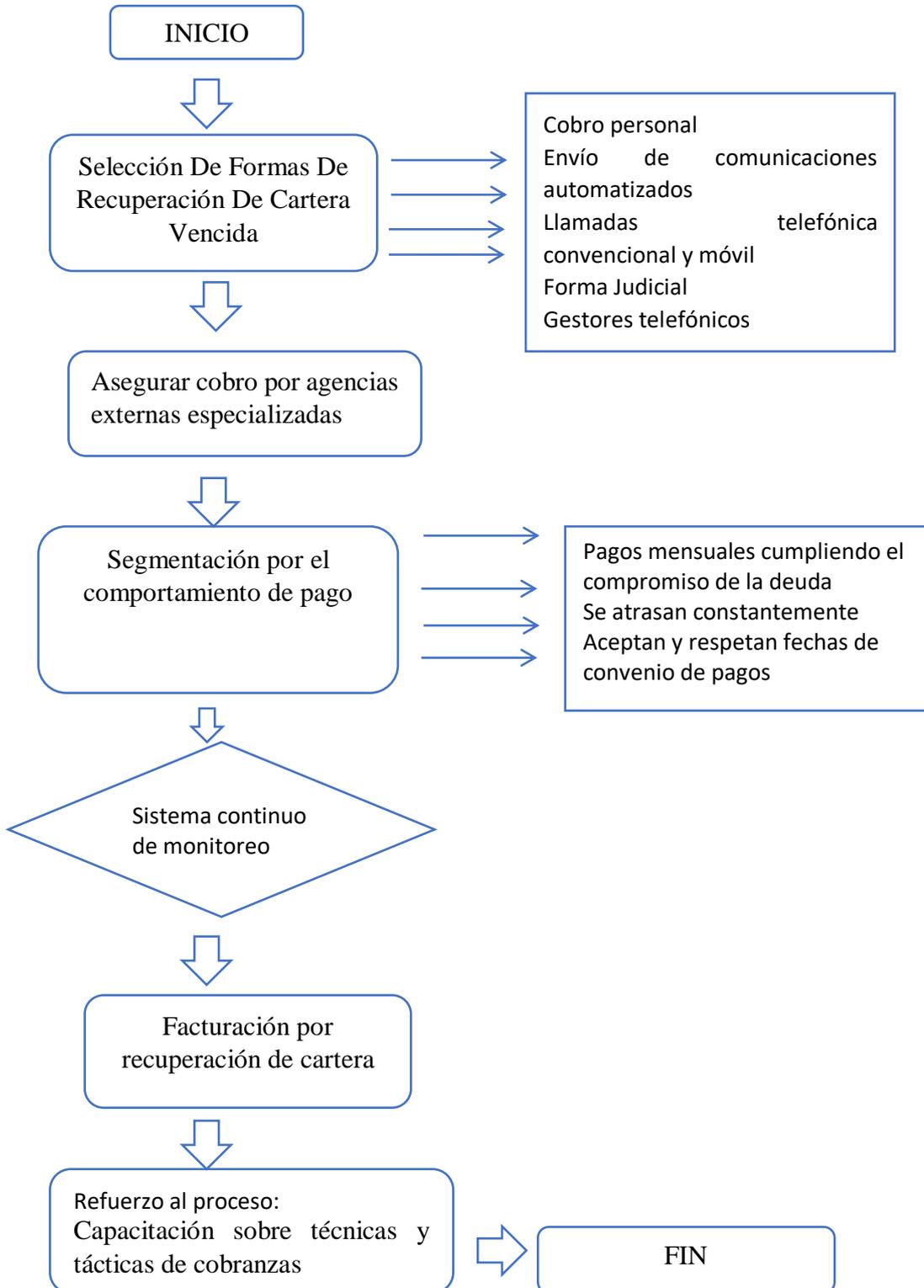
Utilizar empresas especializadas en cobros, agregarlos a la parte legal de cobros. Las mismas que pueden llevar al éxito de la recuperación de la cartera o a su vez al fracaso, lo que implica la pérdida para la empresa.

6. Se puede dar el caso que no se puedan contactar a varios clientes en la base de datos de la empresa.

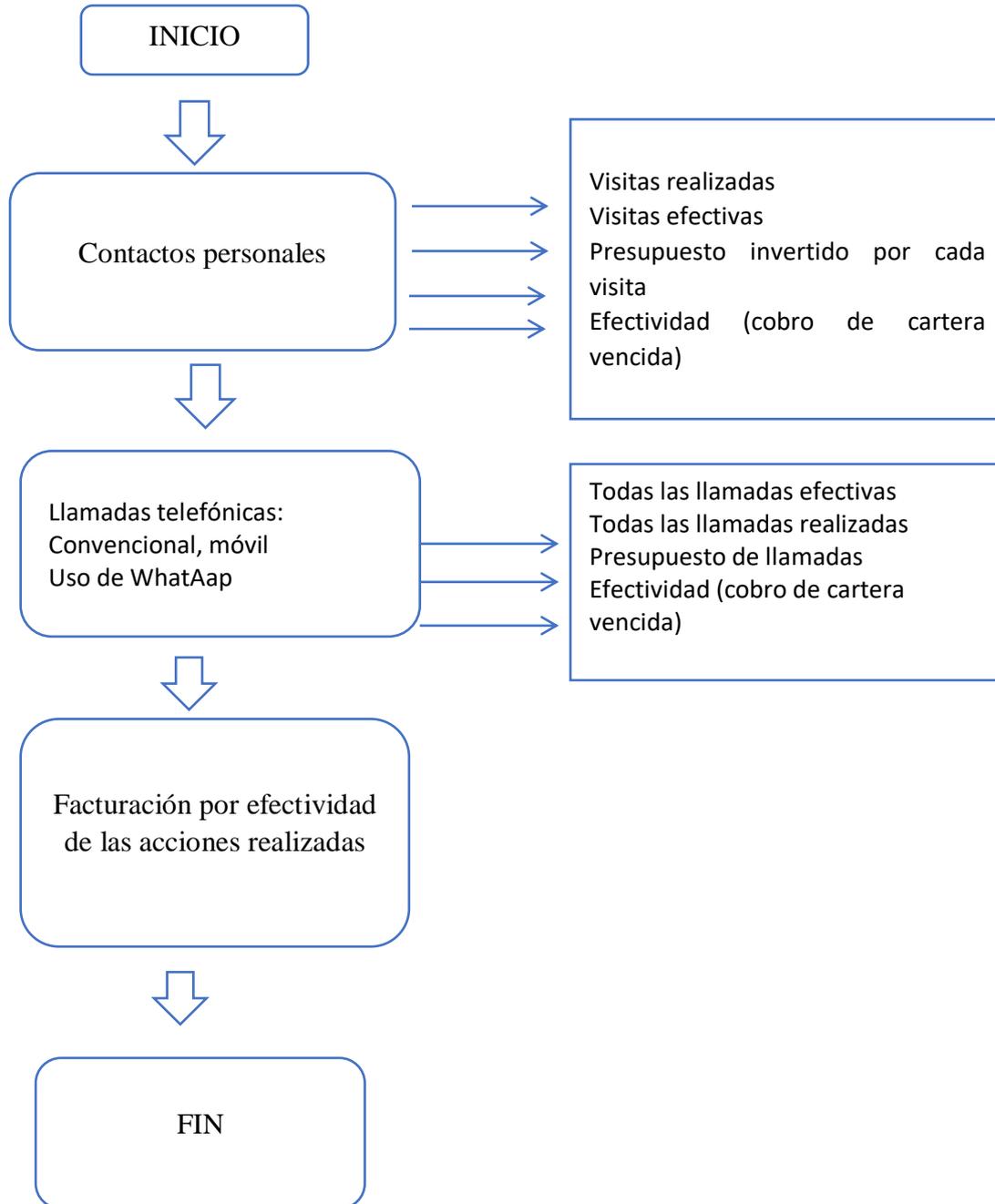
Entonces, se debe buscar otras formas de localizar a esos clientes y se puede llegar al éxito o al fracaso de la aplicación del manual.

3.7 Alcance de la gestión de Crédito y Cobranzas

El alcance de este Manual abarca el área de Gerencia General, Finanzas y Crédito y Cobranzas.

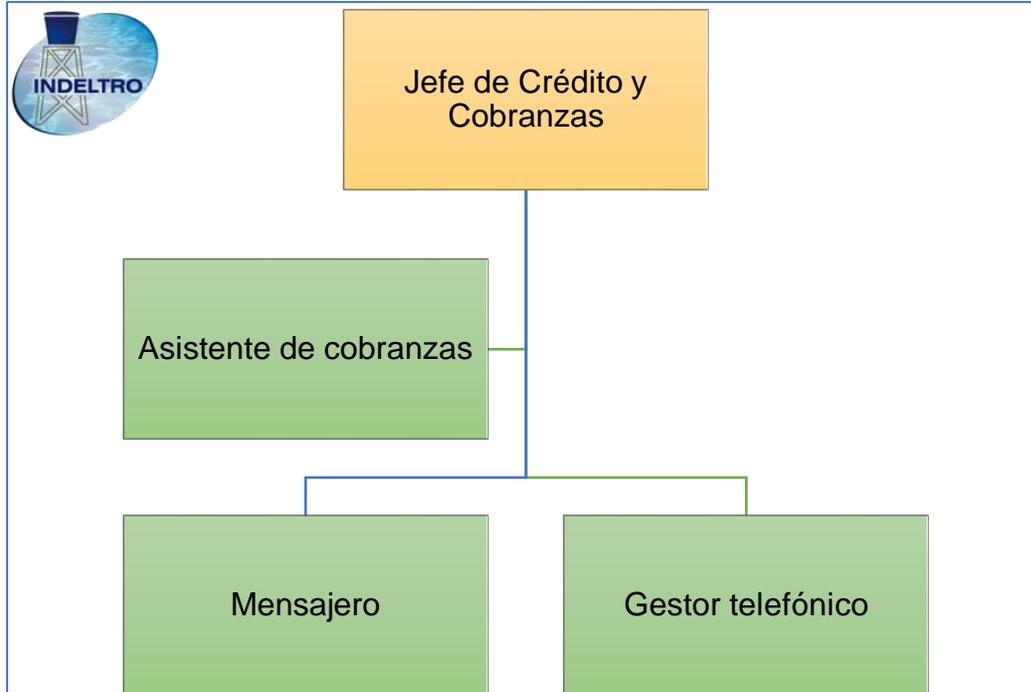


3.9 Flujograma de la Gestión Cobranzas



3.10 Organigrama funcional propuesta para el área crédito y cobranzas

Figura N° 15 Organigrama funcional del área de crédito y cobranzas



Fuente: Investigación
Elaborado por la autora

Funciones:

Jefe de Crédito y Cobranzas

Será el encargado/a de llevar las acciones de otorgar créditos

Estudiar todos los estados financieros de la empresa

Gestionar el cobro de cartera

Controlar personal a su cargo

Asistente de cobranzas

Apoya eficientemente las gestiones del jefe de crédito y cobranzas

Mensajero

Se encarga de llevar las comunicaciones a los clientes

Gestor telefónico

Asiste en las gestiones comunicativas del área de crédito y cobranza

Conclusiones

Entre las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se resalta:

La necesidad de diseñar los procesos de crédito y cobranzas que permita la reducción de cartera vencida y disminuya los costos de cobranzas en la empresa INDELTRO S.A., de la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de incrementar los ingresos económicos.

En el análisis del actual proceso de la gestión de crédito y cobranzas utilizado para la recuperación de la cartera vencida se evidencia una seis de falencias, entre ellos: una cantidad considerable de cartera vencida y otra por vencer, la falta de políticas claras para el cobro, la necesidad de un gestor de cobranzas para potenciar los cobros de cartera vencida.

Otra de las falencias de los procesos de crédito y cobranzas que permitan la identificación de las razones del incumplimiento de pagos de los clientes son políticas claras de negociación de la deuda, establecer condiciones flexibles en la reducción de cartera.

En las evaluaciones se logró concluir que las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A., son procesos de control y seguimiento a los clientes que están en mora con la finalidad de reducir el monto de cartera vencida.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones se sugiere que:

La implementación de los procesos del manual de crédito y cobranzas para que la empresa inicie la reducción de la cartera vencida, acompañándolo con el contrato de un personal idóneo para el área que desempeñe la labor de gestor de cobranzas en forma individual.

Controlar la efectividad de los cobros manejando un flujograma y el desempeño de las personas encargadas del área de créditos y cobranzas.

Establecer, elaborar políticas claras de negociación de las deudas para satisfacer la necesidad de pago de los clientes.

Contactarse en forma personal con los clientes que están en mora y aplicar un método de escuchar al cliente sin interrumpirlo, conocer sus prioridades de pago, evaluar la disposición para realizar los pagos.

Proponer una solución viable, coordinar pagos con descuentos en los intereses.

Bibliografía

- Ánzola, S. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: MacGraw Hill.
- Armijos, V. (2016). *Gestión de crédito y cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda*. Loja.
- Bannock, Graham, Baxter, & Ress. (2013). *Diccionario de economía*.
- Bettina Wittlinger, Carranza, L., & Mori, T. (24 de septiembre de 2016). Obtenido de http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Constituyente. (2008).
- Definición. (20 de septiembre de 2016). Obtenido de <http://definicion.mx/cobranza/>
- Finnerty, D. E. (2012). *Administración Financiera Corporativa* . México: Prentice Hall.
- Garcia, A. (2010). *Administración Financiera* . España: Creative commono.
- Hargadon, B., & Armando Múnera . (2011). *Principios de contabilidad* . Colombia: Norma.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Indeltro. (2016). *Crédito y cobranzas*. Guayaquil.
- Kotker, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* . Barcelona: Pearson Education .
- Mosquera, D., & Ramón, A. (2012). Obtenido de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-93920.pdf
- Quintero, S. (2014). *Calificación de riesgo en cartera de créditos en el sector financiero*.
- Robbins, D. C. (2010). *Administración de Recursos Humanos* . México: Limusa Wiley.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. California: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2011). *Cómo elaborar manuales administrativos*. Argentina : CENGAGE LEARNING.
- Susano, A. (2014). *Estrategia de la recuperacion de la cartera de créditos* . Lima - Perú: SRL.

ANEXO

Anexo A Formulario de la encuesta



Soy estudiante de la UTEG, actualmente realizó una encuesta con fines netamente investigativos, por favor puede contestar las siguientes preguntas.

Objetivo: Obtener información relevante para conocer su visión sobre los procesos de créditos y cobranzas.

Instructivo: Marque con una X, la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Cómo es el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado
- No adecuado

2. ¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas?

- Llamadas pocos frecuentes
- Falta negociación directa
- Escasa continuidad al proceso de cobro
- Pocas propuestas para el pago de créditos vencidos

3. ¿Cuáles son las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.?

- Negociación directa
- Propuestas para el pago de créditos vencidos
- Financiamiento hasta 12 meses

4. ¿Qué tipo de documentos prefiere para el proceso de cobranza?

- Pagaré
- Letra de cambio
- Documentos de embarque
- Otros

5. ¿Cuáles son las ventajas de la gestión de cobranzas de Indeltro S.A.?

- Salir de deudas
- Recuperar la confianza al pagar cartera vencida
- Ganar la oportunidad de más crédito

6. ¿Considera que existe carencia de políticas claras para la renovación de créditos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7. ¿Hay claridad en las políticas de crédito y cobranzas de la empresa Indeltro S.A.?

- Siempre
- A veces
- Nunca

8. ¿La cartera vencida con la empresa Indeltro S.A para usted es recuperable según los siguientes niveles:?

- Alta
- Media
- Baja

Gracias por su atención

Anexo B Formulario para las entrevistas

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cómo percibe el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas? Por qué
2. ¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas? Por qué
3. ¿Cuáles son las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.? por qué
4. ¿Qué tipo de documentos son los que se utilizan en el proceso de cobranza?
Por qué
5. ¿Cuáles son las ventajas de la gestión de cobranzas de Indeltro S.A.? por qué
6. ¿Considera que existe carencia de políticas claras para la renovación de créditos? Por qué
7. ¿Hay claridad en las políticas de crédito y cobranzas de la empresa Indeltro S.A? por qué
8. ¿La cartera vencida con la empresa Indeltro S.A para usted es recuperable?
Por qué
9. Expectativas de recuperación de la cartera vencida utilizando el diseño de procesos de crédito y cobranzas
10. Comentarios y sugerencias

Anexo C Resultado de las entrevistas internas

Entrevistados: Asesor financiero: JORGE MORÁN

Asistente de crédito y cobranzas: FÁTIMA DE LA ROSA

¿Cómo percibe el actual proceso de gestión de créditos y cobranzas?

Porqué

A.F: “Es un proceso que tiene años en la empresa y que si tiene resultados positivos pero no en lo que se espera. Porque: En estos años se ha cobrado cuentas pendientes”.

A.C: “Para el área de crédito la gestión que se hace sigue un proceso continuo porque lo que se busca es disminuir la cartera vencida.

¿Cuáles son las falencias del actual proceso de crédito y cobranzas? Por qué

A.F.: “Una de las mayores falencias es que hay temporadas en que se deja de insistir con los clientes morosos, lo que decae toda la actividad, por que acogen el seguimiento de otros clientes, o ese cliente anterior se cambió de lugar o se desconoce el lugar en que viven”.

A.C.: “Para cobranzas es un proceso que carece de políticas claras, por ejemplo si llega a determinado monto debería pasarlo a legal, pero en ocasiones dicen que no, es mejor insistir y se pierde tiempo”.

¿Cuáles son las posibles mejoras que optimizaran los procesos de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Indeltro S.A.? por qué

A.F.: “Uno seria realizar un esquema en el que se reporten todos los casos y actualicen los datos, un software especializado para esta área”.

A.C.: “Activar con la tecnología mecanismos de procesos que poco a poco vayan actualizando, un software es lo ideal con la finalidad de agilizar los cobros”.

¿Qué tipo de documentos son los que se utilizan en el proceso de cobranza? Por qué

A.F.: “Las facturas son las que evidencia el crédito adquirido”.

A.C.: “Se llevan a través de la factura y una hoja de control de recaudación de dinero, porque es lo que permite mantener un control de lo adeudado”.

¿Cuáles son las ventajas de la gestión de cobranzas de Indeltro S.A.?

A.F.: “El tener independencia de la parte financiera, es un área independiente y con gente capacitada que conoce los clientes morosos y sabe en que momento están los procesos de cobro”

A.C.: “Pienso que uno de las mejores ventajas es que el área actúa independiente de lo que es finanza o gerencia, se tiene libertad para poder tomar decisiones que aporten a la recuperación de cartera”

¿Considera que existe carencia de políticas claras para la renovación de créditos? Por qué

A.F.: “Sí, es uno de los mayores problemas”. Porque se evidencia que no continúan con los procesos adecuados, falta el diseño de un esquema que aporte al cobro de cartera vencida”.

A.C.: “No creo que sean políticas sino que deben asumirse otros sistemas que tengan apoyo cuando los clientes morosos se niegan al pago, no solo la parte legal, sino agregar en la misma empresa un área de llamadas frecuentes” por qué “Es que en ocasiones se atienden la parte de créditos o despachos o hay varias actividades que ameritan de tiempo, si hay una persona que solo se dedique a llamar diariamente y obtener resultados en los cobros”.

¿Hay claridad en las políticas de crédito y cobranzas de la empresa Indeltro S.A? por qué

A.F.: “Sí, porque no es falta de claridad sino de eficacia del proceso”.

A.C.: “Sí las personas encargadas saben que hacer y cómo hacerlo”.

¿La cartera vencida con la empresa Indeltro S.A para usted es recuperable?

Por qué

A.F.: “Hay muchos medios para recuperarla” ¿Cómo? La insistencia, poner planes de financiamiento, disminuir los intereses por deuda, proponer la negociación directa, generar compromiso de pago”

A.C.: “Sí, porque hay mecanismos como lo legal, oficinas intermediarias, se puede llamar a la negociación directa, o tomar decisiones que involucre la rebaja de la deuda si hay pagos trimestrales o mensuales, en fin”

Expectativas de recuperación de la cartera vencida utilizando el diseño de procesos de crédito y cobranzas

A.F.: “Es lo que se espera que se implementen nuevos sistemas que permitan recuperar la cartera para dar viabilidad de nuevos proyectos que permitan el crecimiento de la empresa”.

A.C.: “Por supuesto que sí, hay procesos de recuperación de cartera eficientes que resultan eficaces al momento de cobrar. Lo que se requiere es la constancia y la oportunidad de la aplicación de esos procesos que beneficiaran a la empresa en tener ese dinero para la compra de más equipos y maquinarias”.

		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA DESCRIPCION DE FUNCIONES		R
FECHA DE ELABORACION:	Guayaquil	2016	Junio 13	FECHA DE REVISION:
DATOS DEL EMPLEADO:				
Apellidos:	_____	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Julissa Zambrano	
Nombres:	_____	Cargo del Jefe Inmediato:	Contadora General	
Nombre del Cargo:	GESTOR DE COBRANZAS	No. de personas a Cargo:	3 personas	
Área:	ADMINISTRACION	Código del cargo:	CCI	
OBJETIVO DEL CARGO				
Resuma en pocas líneas el propósito principal de su puesto de trabajo, indicando la o las actividades primordiales desde un punto de vista general, dado que más adelante las explicará con detalle (Favor no ocupar más de 4 o 5 renglones)				
1	LLAMADAS A CLIENTES			
2	ATENCION AL CLIENTE			
3	GESTIONAR COBROS PERSONALES Y POR VÍA TELEFÓNICA			
FUNCIONES DEL CARGO				
LABORES DIARIAS / SEMANALES				
1	REVIZAR PAGINA VIRTUAL DEPOSITOS DE LOS CLIENTES BANCO GUAYAQUIL. BANCO PICHINCHA			
2	INGRESO DE COBRANZA			
3	LLAMADAS A CLIENTES POR COBRANZA			
4	REVIZAR DOCUMENTACION VARIAS (CHEQUES DE PAGO A PROVEEDORES, INFORME BANCARIO ETC)			
LABORES QUINCENALES				
1	INGRESO DE COBRANZA DE EJECUTIVO DE VENTAS, PABLO GARCIA QUE VIAJA EN 15na. Y FIN DE MES			
2	CECILIA RODRIGUEZ MARIBEL MARTILLO			
3	REALIZAR AJUSTES DE CENTAVOS NOTA DE CREDITO/DÉBITO/CRÉDITO			
4	REALIZAR CRUCE DE FACTURAS NOTA DE DEBITO			
LABORES MENSUALES				
1	TRANSFERENCIA AL EXTERIOR			
LABORES ANUALES				
1	CIERRE DE AÑO			
2	ANALISIS DE CARTERA EN GENERAL			

Anexo D Fotografías

Recepción de la solicitud para realizar la investigación



Srta. Carolina Forero y Luz María Gómez: investigadora



Entrevista al Ing. Jorge Morán: Gerente Financiero Indeltro



Entrevista a la srta. Julissa Zambrano: Departamento de Contabilidad



Entrevista al Sr. Richard Soriano: Jefe del Área de Sistema

Áreas de trabajo de la empresa Indeltro



Área de Crédito Y Cobranzas: Luz María Gómez y Fátima de la Rosa



Bodega, área de acabados Jefe: Econ.Edison Montoya

Secretaria de Ventas: Ing. Maria Elena Troya



Bodega de acabados máquina Ferry, Obrero José Chompol



Área de acabados



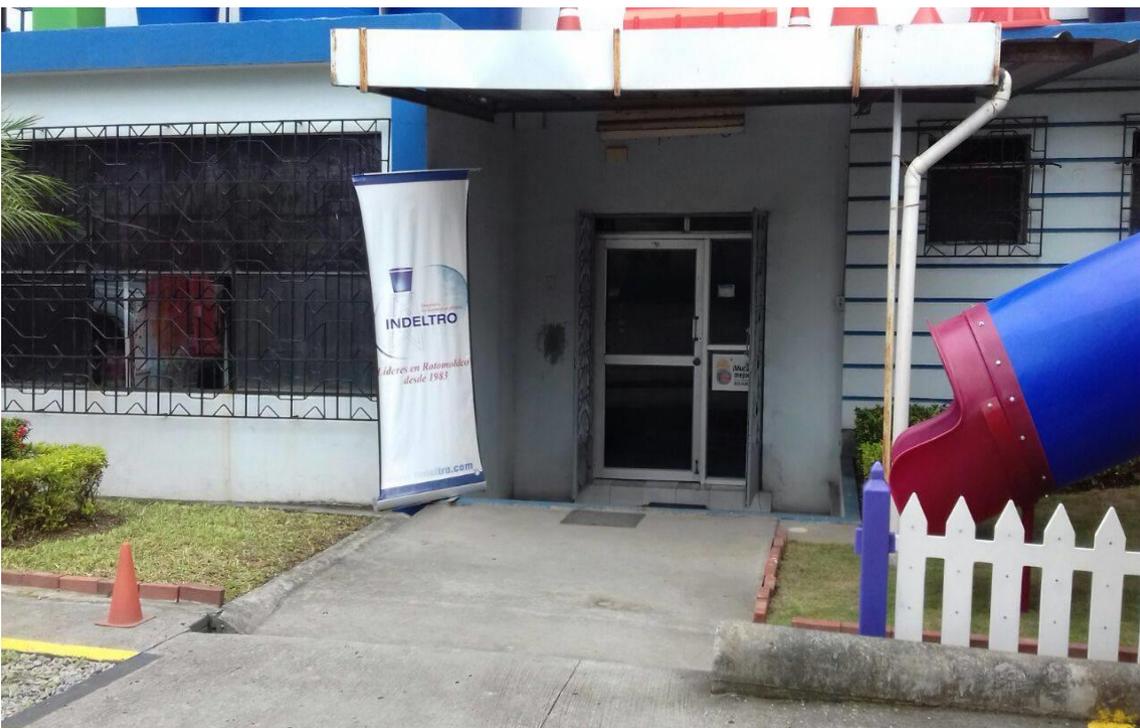
Vista de los productos que vende Indeltro S.A.



Materiales que vende Indeltro



Vista panorámica de la empresa Indeltro S.A.



Entrada principal a la empresa Indeltro S.A.



Equipo humano de la empresa Indeltro S.A.